بســـــم الله الرحمن الرحيــــم

جامعة ام القـــــــــرى

كلية التربية بمكة المكرمــــــــــة

الدراسات العليـــــا

نموذج رقم (٨)

اجازة اطروحة علمية فى صيغتها النهائيــــــــة بعد اجراء التعديــــلات المطلوبـــــة

الاسم (رباعي) :- فايزه دياب عبدالله الغرابلي — القسم :- ادارة تربوية وتخطيط

الدرجة العلمية :- ماجستير — التخصص : ادارة تربوية وتخطيط

عنوان الاطروحة :- دراسة مقارنة لأنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين وعلى آله وصحبـــه اجمعين وبعد ""

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عاليه والتى تمت مناقشتهـــا بتاريخ ٢٦ / ٧ / ١٤٠٩ هـ . بقبول الاطروحة بعد اجراء التعديلات المطلوبـــة وحينئذ تم عمل اللازم .

فان اللجنة توصى باجازة الاطروحة فى صيغتها النهائيـــة المرفقـة كمتطلب تكميلـــى للدرجة العلمية المذكورة اعلاه .

والله الموفـــــــــق — ""

	المشرف	مناقش من القســم	مناقش من خـارج القسم
الاسم :	د. عبدالله الحميدي.	د. محمد معيض الوذيناني.	د. حفيظ محمد المزروعي .
التوقيع :			

يعتمد

رئيس قسم الادارة التربوية والتخطيط

د /حمزة عبد الله عقيـــل

(يوضع النموذج امام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة فى كل نسخة)

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي



دراسة مقارنة لأنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري

إعداد الطالبة

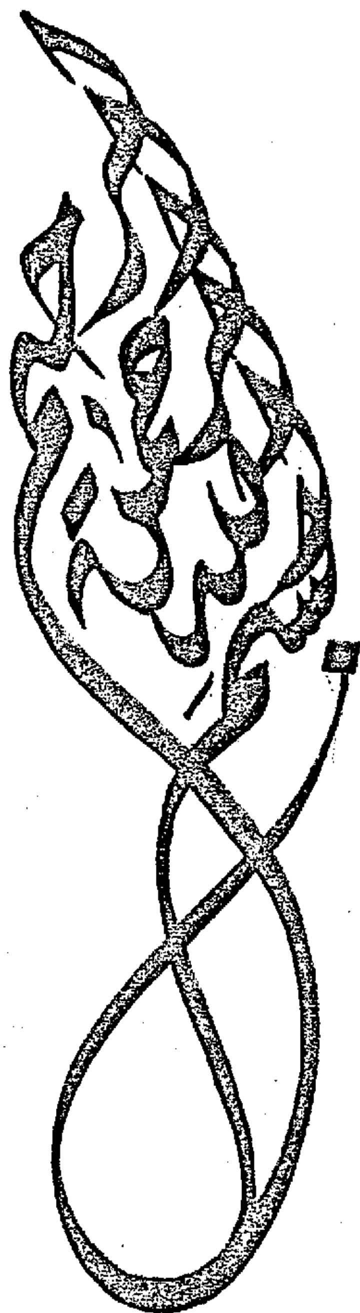
فايزة دياب الغرابلي

إشراف الدكتور

عبدالله محمد الحميدي



دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية
بجامعة أم القرى
كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية
مكة المكرمة
١٤٠٨ / ١٤٠٩هـ .



بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص الدراسة

دراسة مقارنة لأنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري

إستهدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة ، والتعرف على صعوبات العمل الاداري التي تواجه هؤلاء المديرات فيما يتعلق بالمعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، والكشف عن الفروق بين تلك الانماط من حيث الصعوبات التي تواجهها في المجالات السابقة .

وتكوّن مجتمع الدراسة من مديرات المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في مدينة جده دون توابعها والبالغ عددهن (٤٢) مديرة ، واستخدمت استبانة ذات جزئين كأداة للدراسة ، أحدهما مقياس "فيفر" لأنماط القيادة والآخر بنته الباحثة للتعرف على صعوبات العمل الاداري ، وكانت عدد استمارات الاستبانة التي أعيدت للباحثة (٤١) استمارة.

وعولجت البيانات إحصائيا بإستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية في تحديد الصعوبات ، واختبار ($كا^2$) لتحليل الفروق بين الانماط في درجات الصعوبات.

وقد كانت أهم نتائج الدراسة :-

١- تم التعرق على أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده فكان النمط الشائع لهن هو النمط التسلطي ونسبة وجوده (٦٣.٤٪) يليه النمط الشوري ونسبة وجوده (٣٦,٦٪) ، ولم تكشف الدراسة عن وجود النمط الترسلي .

٢- تواجه هؤلاء المديرات صعوبات عديدة فيما يتعلق بالمعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، وبالاعتماد على المتوسط الحسابي لدرجات الصعوبات تبين أن معظم هذه الصعوبات (٨٣,٣٪) توجد بدرجة متوسطة ونسبة قليلة (١٣,٩٪) بدرجة بسيطة ونسبة قليلة جداً (٢,٨٪) بدرجة شديدة ، وقدحددت الباحثة هذه الصعوبات ورتبتها حسب المتوسط الحسابي

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات عدد من الصعوبات المتلعقة بالمعلمات والاداريات والطالبات لصالح النمط التسلطي ، ولا توجد مثل هذه الفروق في درجات الصعوبات المتلعقة بأمهات الطالبات ، أي أن المديرات التسلطيات تواجههن صعوبات في مجال المعلمات والاداريات والطالبات تزيد في درجتها عن الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري ، ولا يوجد إختلاف بين هؤلاء المديرات بالنسبة للصعوبات المتلعقة بأمهات الطالبات.

الطالبة	المشرف	عميد الكلية
فايزة دياب الغرابلي	د. عبدالله محمد الحميدي	د. هاشم بكر حريري

الإهداء

الى من وصى الرحمن بهما إحساناً ... الى من
ربياني في الصغر وتعهداني بالنصح والتوجيه
في الكبر ...
إلى من تحملوا معي عناء هذه الدراسة وبذلوا
ما في وسعهم في سبيل مساعدتي على إنجازها ..
إلى أمي وأبي ....
والى اخوتي جميعهم ...
والى كل من علمني حرفاً ...
الى كل هؤلاء ...
أهدي خلاصة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وتقدير

قال عز من قائل "لئن شكرتم لأزيدنكم" فأحمده وأشكره سبحانه وتعالى على ما منحني من صبر على إنجاز هذه الدراسة وأصلي وأسلم على نبينا وقائدنا وقدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني بعد أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود إلاّ أن أتقدم بخالص شكري وعظيم تقديري إلى سعادة الدكتور عبد الله الحميدي المشرف على هذه الدراسة ، والذي أعطاها من وقته وجهده الشيء الكثير ، وكان لتوجيهاته ومتابعته المستمرة أثراً كبيراً في إتمامها.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بشكري وإمتناني إلى أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم دور في الإشراف السابق على هذه الدراسة وهم سعادة الدكتورة أفكار سالم ، وسعادة الدكتور عبد العزيز خياط ، وسعادة الدكتور هاشم حريري .

كما أجد لزاماً علي أن أتقدم بشكري الجزيل لسعادة الدكتور جويبر الثبيتي على ما قدمه لي من إرشاد وتوجيه ومساعده في إتمام الدراسة الميدانية ، وللسادة أعضاء الهيئة الإستشارية الإحصائية بكلية التربية.

ولا أنسى أن أسجل خالص الشكر والتقدير إلى الأساتذه أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة على مساعدتهم في إظهارها بصورتها النهائية ، وإلى منسوبي مركز الحاسب الآلي بجامعة أم القرى على جهودهم في إجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة .

فجزى الله الجميع كل خير ....

الباحثة

قائـــمة المحتـــويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة

الفصل الأول

الفصل الأول

مشكلة الدراسة

١- المقدمة .

٢- تحديد مشكلة الدراسة .

٣- تساؤلات الدراسة.

٤- أهداف الدراسة.

٥- أهمية الدراسة.

٦- حدود الدراسة.

٧- منهج الدراسة.

٨- تعريف مصطلحات الدراسة.

٩- تنظيم الدراسة.

مشـكلة الدراسة

١- المقـدمـة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يمكن القول بأن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على نوعية القيادة وأسلوب القائد في مواجهة مواقف العمل المختلفة. وقد إهتم ديننا الإسلامي الحنيف بالقيادة ، فوجه المولى سبحانه وتعالى رسوله الكريم نحو القيادة السليمة في قوله تعالى :

((فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين)) (آل عمران ، آية ١٥٩)

ففي هذه الاية حث على نمط من القيادة الادارية يقوم على مرعاة العلاقات الانسانية والشورى والتعاون والتسامح.

فالقيادة ركن أساسي في العمليات الادراية وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة. واذا كانت الادارة تنظيم للنشاط الجماعي للأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة ، فإن القيادة هي عملية التأثير في نشاط هؤلاء الافراد وسلوكهم من أجل تحقيق هذه الأهداف سواء وجهت عملية التأثير إلى السلوك الاداري أو غيره (كنعان ، ١٩٨٢، ص ٨٩). ويمكن تصنيف القيادة حسب نمط سلوك القائد في التأثير على الآخرين ، ومن أكثر تصنيفات القيادة شيوعا هو ذلك الذي يصنفها إلى قيادة تسلطيه ، وقيادة شوريه تعاونيه ، وقيادة ترسليه أو غير موجهة.

ودور مدير المدرسة باعتباره قائدا تربويا يواجه صعوبات عديدة ، مختلفة في شدتها تعيق سير العمل بصورة طبيعية وتقلل من الإنجاز ، وتؤثر على السلوك والأداء الممارس للمدير. فقد بين عادل الطوباسي مثلا أن الكثير من الدراسات قد دلت على أن فعالية ممارسات المديرين تقل عندما تزداد المشكلات التي يواجهونها في عملهم اليومي سواء من حيث عددها أو نوعها.(الطوباسي ،١٩٨٠م).

كذلك قد أشارت نتائج بعض الدراسات التي تناولت أنماط القيادة في مؤسسات الأعمال والتي سيرد ذكرها في الفصل الثاني ، إلى أن هناك إختلاف بين أنماط القيادة من حيث الصعوبات التي تواجهها هذه الأنماط.

ولكن هل تختلف أنماط القيادة من حيث الصعوبات التي تواجهها في الادارة المدرسية ؟

هذا ما حاولت الباحثة التعرف عليه ، وذلك من خلال دراسة أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ، ودراسة الصعوبات التي تواجهها هؤلاء المديرات في بعض المجالات المتعلقة بالمعلمات والإداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، ومحاولة كشف الاختلاف بين هذه الأنماط من حيث الصعوبات التي تواجهها.

والباحثة أجرت هذه الدراسة من منطلق إيمانها بأهمية دور مدير المدرسة كقائد تربوي له تأثيره الكبير على العملية التربوية. وترجو من الله سبحانه وتعالى أن يمدها بعونه وتوفيقه ، إنه على كل شيء قدير.

٢- <u>تحديد مشكلة الدراسة</u> :

للمديرين أنماط قيادية مختلفة وهذه الأنماط تؤثر على سلوك العاملين وأداءهم في أعمالهم وبالتالي على وجود بعض صعوبات العمل الإداري. وبالرغم من وجود بعض الدراسات التي أشارت نتائجها إلى أن

هناك اختلاف بين أنماط القيادة من حيث صعوبات العمل الإداري التي تواجهها ، إلا أنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات تناولت هذه المشكلة في الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية لذلك فإن هذه الدراسة تعتبر محاولة للمقارنة بين أنماط القيادة من حيث الصعوبات التي تواجهها في مجال الادارة المدرسية.

ونظرا لما أشارت اليه بعض الدراسات من كثرة الصعوبات التي يواجهها مديري (ومديرات) المدارس في عملهم الاداري ، وتعدد مجالاتها ، فإن الباحثة رأت أن تقتصر في دراستها على دراسة الاختلاف بين أنماط القيادة للمديرات من حيث صعوبات العمل الإداري التي تواجهها والمتعلقة بالمجالات التالية :

أ- الصعوبات المتعلقة بالمعلمات.

ب- الصعوبات المتعلقة بالاداريات.

ج- الصعوبات المتعلقة بالطالبات.

د- الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات.

وتتحدد مشكلة هذه الدراسة في مقارنة أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ، من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري فيما يتعلق بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات. حيث حاولت الباحثة التعرف على الأنماط القيادية المختلفة لهؤلاء المديرات ، كذلك التعرف على الصعوبات التي تواجههن في عملهن الاداري فيما يتعلق بالمجالات المذكورة آنفاً. ثم دراسة الفروق بين تلك الأنماط من حيث الصعوبات التي تواجهها في تلك المجالات.

وبذلك فإن هذه الدراسة تتضمن متغيرين هما : النمط القيادي

كمتغير مستقل ، وصعوبات العمل الاداري كمتغير تابع.

٣- تساؤلات الدراسة وفروضها :-

حاولت الباحثة في هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

التساؤل الأول :-

ما هو النمط القيادي للمديرة في كل مدرسة من مدارس البنات المتوسطة في مدينة جده ؟

التساؤل الثاني :-

ما هي الصعوبات - من حيث المستوى والترتيب - التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ، والمتعلقة بكل من المعلمات والإداريات والطالبات وأمهات الطالبات ؟

كما حاولت الباحثة التحقق من صحة الفروض التالية :-

الفرض الأول :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري التعاوني.

الفرض الثاني :-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي.

الفرض الثالث :-

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي

تواجه المديرات ذوات النمط الشوري والتعاوني ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي.

٤- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :-

١- التعرف على النمط القيادي للمديرة في كل مدرسة من مدارس البنات المتوسطة في مدينة جدة ومن ثم التعرف على الأنماط المختلفة للقيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة.

٢- التعرف على صعوبات العمل الاداري التي تواجه هؤلاء المديرات فيما يتعلق بكل من المعلمات والإداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، وتحديد مستوى كل صعوبة وترتيبها بالنسبة للصعوبات الأخرى.

٣- الكشف عن الفروق بين تلك الأنماط من حيث درجة الصعوبات التي تواجهها فيما يتعلق بالمجالات المذكورة آنفا.

٤- تقديم بعض التوصيات والمقترحات بناءاً على نتائج هذه الدراسة.

٥- أهمية الدراسة :

أ- ألقت هذه الدراسة الضوء على بعض صعوبات العمل الاداري، وهذا قد يفيد فيما بعد في محاولة التعرف على أسبابها والحد منها عن طريق إتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها .

ب- نتائج هذه الدراسة قد تفيد في كشف الفروق بين أنماط القيادة من حيث بعض صعوبات العمل الاداري التي تواجهها ، وهذا يفيد في التعرف على النمط القيادي الذي يساعد على تقليل صعوبات العمل الاداري ، كما أن نتائج هذه الدراسة قد تفيد مديرات المدارس حيث

تكون حافزا لهن لاتباع النمط القيادي الذي يسهم في تقليل صعوبات العمل ، كما أنها قد تكون مفيدة للمسئولين في الرئاسة العامة لتعليم البنات حيث يمكنهم الإستفادة منها في توجيه المديرات نحو نمط القيادة الذي يؤدي إلى تقليل صعوبات العمل .

ومن جهة أخرى فإن وجود فروق بين هذه الأنماط من حيث بعض صعوبات العمل الإداري التي تواجهها يمكن أن يفسَّر أيضاً بأن صعوبات العمل الإداري التي تواجهها مديرة المدرسة تدفعها إلى إتباع نمط معين من القيادة ، وهذا قد يفيد المسئولين في الرئاسة العامة لتعليم البنات ويكون دافعاً لهم للعمل على تقليل صعوبات العمل الاداري لتوفير الجو المدرسي السليم لقيادة تربوية فعّاله.

٦- <u>حدود الدراسة</u> :

أ- الحدود المكانية والزمنية للدراسة :

إقتصرت الباحثة على دراسة هذه المشكلة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في مدينة جدة دون توابعها ، وذلك كما حددها مكتب التوجيه التربوي التابع للرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٤٠٨هـ (ملحق رقم ٨).

ب- الحدود الموضوعية للدراسة :-

- إقتصرت الباحثة على دراسة أنماط القيادة وصعوبات العمل من وجهة نظر المديرات فقط.
- إعتمدت الباحثة في دراستها على التصنيف الذي تم على

أساسه تصنيف أنماط القيادة إلى الأنماط الثلاثة التالية :-

- النمط التسلطي.
- النمط الشوري التعاوني.
- النمط الترسلي او غير الموجه.

- نظرا لتعدد مجالات الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس ، فإن الباحثة إقتصرت على دراسة الصعوبات في المجالات التالية :-

- مجال الصعوبات المتعلقة بالاداريات .
- مجال الصعوبات المتعلقة بالطالبات.
- مجال الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة ترى ألاّ تعمم نتائج هذه الدراسة على مديرات المدارس في مناطق أخرى من المملكة إلا بعد إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في تلك المناطق ، وذلك لعدم وجود دراسات سابقة تناولت المقارنة بين أنماط القيادة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الإداري في مناطق مختلفة من المملكة .

٧- منهج الدراسة :-

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي لأنه يلائم طبيعة هذه الدراسة التي تنصب على مقارنة أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الإداري ، وبشكل أكثر تحديداً تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المسحية التي يتم من خلالها وصف ظواهر أو أحداث معينه وجمع المعلومات والبيانات عنها بهدف التعرف على الوضع الحالي لها وتحديد سلبياته وإيجابياته ، ومعرفة مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات فيه (عبيدات، وآخرون ، ١٩٨٨م ، ص ص ٢٠١).

٨- تعريف مصطلحات الدراسة :-

أ- النمط :-

بيّن سيدهواري (١٩٨٢م) أن : "سلوك المدير المتكرر هو ما نسميه طرازاً أو غطاً. إن المدير يأخذ غطاً معينا على فترة طويلة من الزمن من الخبرة والتعليم والتدريب" ص ٤٧.

وبناء على هذا يمكن للباحثه أن تعرّف النمط بأنه :السلوك المتكرر للمدير الذي يأخذه على فترة من الزمن من خلال خبرته وتعليمه وتدريبه.

ب- القيادة :

هناك تعريفات عديدة للقيادة منها على سبيل المثال :- تعريف فيدلر "القيادة تعني أفعالاً معينه يزاولها القائد من توجيه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل" (أشار اليه أبو النيل ، ١٩٨٥م، ص ٣٢٢).

كذلك تعريف تيد : "القيادة هي المقدرة على التأثير على الناس كي يتعاونوا لتحقيق هدف حددوه هم بأنفسهم" (أشار اليه حمزه ، خليل، ١٩٧٧م ، ص ٢٣٨).

ومن الواضح أن كلا التعريفين يشيران إلى أن القيادة عبارة عن تأثير القائد في الآخرين ، فالتوجيه والتآزر في تعريف "فيدلر" يتضمن عملية تأثير.

ويمكن للباحثة أن تعرّف القيادة بأنها : سلوك القائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينه.

ج- نمط القيادة :-

من التعريفين السابقين لكل من النمط والقيادة يمكن للباحثة

أن تعرّف نمط القيادة بأنه :

السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينه.

وتعرّف الباحثة نمط القيادة إجرائيا بأنه :

أسلوب السلوك المتكرر الذي تتبعه مديرة المدرسة في التأثير والتعامل مع أعضاء الجماعة المدرسية من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

وحُدِدَ هذا السلوك بواسطة عبارات الإستبانه الخاصة بالتعرف على أنماط القيادة ، حيث يتضمن هذا السلوك درجات متفاوته لإهتمام المديرة بكل من إنجاز العمل والعلاقات الانسانية بين أعضاء الجماعة المدرسية ، ويتم تعيين نوع النمط القيادي من حيث كونه تسلطيا أو شوريا أو ترسليا على أساس درجة إهتمام المديرة بكل من العمل والعلاقات بين أعضاء الجماعة المدرسية.

د- القيادة التسلطية (الإستبدادية أو الأوتوقراطية) :-

يعرّف مصطفى زيدان ١٩٧٩م الإدارة الإستبدادية بقوله: "في الجو الإستبدادي يقرر القائد أو الرئيس الدكتاتور - يقرر وحده سياسة العمل ويملي الخطوات وأوجه النشاط على أن تعطى خطوه واحدة في الوقت الواحد ولا يكون لدى الجماعة أي معرفة بالخطة كلها كما يعين الرئيس الأعمال وزملاء العمل ويوجه نقده في وجهة نظر شخصية أكثر منها موضوعيه ويبقى بعيدا عن المساهمة مع الجماعة" ص ٣١٧.

ومن هذا التعريف يتضح أن القائد التسلطي أو الاستبدادي يهتم بأداء أعضاء الجماعة لأعمالهم بأسلوب الفرض والإكراه دون مراعاة

للعلاقات الانسانية وبناءاً على ذلك تعرّف الباحثة القيادة التسلطية إجرائيا بأنها :-

النمط القيادي الذي تركز فيه مديرة المدرسة على الإهتمام بالعمل أكثر من الإهتمام بالعلاقات بين أعضاء الجماعة المدرسية.

هـ القيادة الشورية التعاونية (الديمقراطية):-

يعرف محمد مصطفى زيدان ١٩٧٩م الإدارة الديمقراطية بقوله : "تنفذ السياسة في الجو الديمقراطي عن طريق تبادل رأى الجماعة وما تتخذه من قرارات من تشجيع القائد الديمقراطي ومساعديه. تقوم الجماعة بتهيئة الأعمال ويختار الأعضاء زملاءهم في العمل ويوجه الرئيس أو القائد الديمقراطي اللوم والنقد على أساس موضوعي لا شخصي ويحاول القائد الديمقراطي أن يكون عضوا في الجماعة دون أن يشترك كثيرا في العمل" ص ٣٢٢. وبناءاً على ذلك تعرف الباحثة القيادة الشورية التعاونيه (الديمقراطيه) إجرائيا بأنها:-

النمط القيادي الذي تهتم فيه مديرة المدرسة بكل من العمل والعلاقات بين أعضاء الجماعة المدرسية .

و- القيادة الترسليه أو غير الموجهة :

يصف زكي محمود هاشم (١٩٨١م) هذا النمط من القيادة بقوله : "في هذا النموذج يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة إتخاذ القرار ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة ...إن هذا الأسلوب يذهب إلى حد فقدان المدير للقدرة على الإحتفاظ بالمناخ

الإداري وفقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة" ص ٢٢١.

ومن التعريف السابق يتضح أن القيادة الترسليه أو غيرالموجهة تتسم بسلبية القائد وتركه الحرية الكاملة للعاملين في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات ، وعلى هذا يمكن للباحثه أن تعرف القيادة الترسليه إجرائيا بأنها:

النمط القيادي الذي يقل فيه تأثير مديرة المدرسة وتدخلها بتوجيه العمل ، وقد تهتم بالعلاقات بين أعضاء الجماعة المدرسية أو تهمل هذه العلاقات أيضاً.

ز- مديرة المدرسة :-

بيّن محمد حامد منصور ١٣٩٩هـ أن :

" مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربويه من أجل إعداد النشىء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم" ص٦٣.

أما الباحثة فتعرف مديرة المدرسة إجرائيا بأنها : عضو في الإدارة المدرسية تم تعيينها رسمياً من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات لتكون مسئولة عن إدارة المدرسة وقائدة تربويه تشرف على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

ح- صعوبات العمل الإداري :-

بالرغم من وجود بعض الدراسات التي تعرضت لصعوبات

العمل الاداري إلا أن هذه الدراسات لم تتعرض لتعريف صعوبات العمل الاداري ويمكن أن تعرّف صعوبات العمل الاداري إجرائيا بأنها : المشكلات التي تؤدي إلى عرقلة سير العمل المدرسي سيراً طبيعياً ، وتعوق تحقيق أهداف هذا العمل على الوجه الأكمل ، وتبذل مديرة المدرسة جهداً في محاولة الحد من هذه المشكلات أو حلها . وبذلك فإن أي مشكلة لا تشكل صعوبة لمديرة المدرسة مالم تحس بها هذه المديرة وتحاول الحد منها أو حلها .

وتم تحديد صعوبات العمل الاداري في المجالات المدروسة بواسطة أسئلة الاستبانة التي وضعتها الباحثة لهذا الغرض.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً : القيادة وأنماطها :

أ- مفهوم القيادة-القيادة الإدارية-القيادة التربوية.

ب- أنماط القيادة.

ج- تصنيف أنماط القيادة المتّبع في هذه الدراسة.

ثانياً : العمل الإداري و صعوباته :

أ- مفهوم العمل الاداري لمدير (مديرة) المدرسة.

ب- الواجبات التي يقوم بها مدير (مديرة) المدرسة.

ج- صعوبات العمل الاداري التي تواجه مدير (مديرة) المدرسة.

د- علاقة أنماط القيادة بصعوبات العمل الاداري.

ثالثا : الدراسات السابقة :

أ- عرض الدراسات السابقة.

ب- مناقشة الدراسات السابقة.

الإطار النظري

أولاً : القيادة وأنماطها :-

موضوع القيادة موضوع هام وحيوي لذا فإنه حظي بإهتمام الباحثين في مجالات عديدة وتناولته العديد من الدرسات النظرية والميدانية.

وحيث أن النمط القيادي لمديرة المدرسة يشكل إحدى متغيرات هذه الدراسة ، فقد خصصت الباحثة هذا الجزء من الدراسة للحديث عن القيادة وأنماطها من حيث مفهوم القيادة بشكل عام ، والقيادة الإدارية ، والقيادة التربوية بشكل خاص ، والتصنيفات المختلفة لأنماط القيادة مع التركيز على التصنيف الذي إختارته الباحثة في دراستها وتوضيح سمات كل نمط في هذا التصنيف .

أ- مفهوم القيادة - القيادة الادارية - القيادة التربوية :

حاول بعض الباحثين تحديد معنى كلمة قيادة "Leadership" وذلك بالرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني ، فوجدوا أن الكلمة اشتقت من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" ، وكلمة يفعل أو يقوم بمهمة ما في كل من الفكر اليوناني واللاتيني كانت تعني وجود شخص يبادر ببدىء العمل ، ووجود مجموعة من التابعين ينفّذون هذا العمل . وبذلك فإن وظيفة القائد هي إصدار الأوامر ووظيفة التابعين هي تنفيذ هذه الأوامر الصادرة عن القائد . أي أنه يوجد علاقة إعتمادية بين القائد وتابعيه (كنعان ، ١٩٨٢م ، ص ٧٨).

أما بالنسبة للقيادة كمفهوم فهناك عدة تعريفات لها ومن هذه

التعريفات :

تعريف "فيدلر Fiedler" : " القيادة تعنى أفعالاً معينةً يزاولها القائد من توجيه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل " (أشار اليه أبو النيل ، ١٩٨٥م، ص ٣٢٢).

وتعريف "بيش Beach" الذي يرى أن : "القيادة هي عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينه " (أشار اليه مصطفى ، ١٩٨٧، ص ١٥).

وتعريف تيد : " القيادة هي المقدرة على التأثير على الناس كي يتعاونوا لتحقيق هدف حدوده هم بأنفسهم " (أشار اليه حمزه، خليل ، ١٩٧٧م ، ص ٢٣٨) .

وتعريف عبد الكريم درويش وليلا تكلا(١٩٨٠م) : " القيادة هي القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينه يتسنى معها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (ص ٤١٠).

ومن التعريفات السابقة يتضح أن القيادة تعنى عمل القائد مع الآخرين وتأثيره فيهم من أجل تحقيق أهداف معينه ، وأن القيادة تتميز بوجود ثلاث عناصر أساسية وهي القائد ، والجماعة التي يؤثر فيها هذا القائد وتؤثر فيه ، والهدف الذي يسعى القائد إلى تحقيقه من خلال عملية التأثير ، وتوجيه جماعته.

وعملية التأثير في القيادة قد تكون منصبة على النشاط الإداري في إدارة ما ، أو تكون موجهة نحو نشاط آخر غير إداري موجود في جماعة غير رسميه . فإذا وجهت عملية التأثير نحو نشاط إداري في إدارة ما فإن القيادة تعرف بأنها قيادة إدارية ، أي أن مفهوم القيادة أشمل من مفهوم

القيادة الإدارية (كنعان ، ١٩٨٢م ، ص ٨٩). وقد وجدت عدة تعريفات للقيادة الإدارية منها :-

تعريف "تاننبوم Tannenbaum" : " القيادة الإدارية تعني تأثير المدير في سلوك التابعين له في موقف معين " (أشار اليه مصطفى ، ١٩٨٧م ، ص ١٥) .

وتعريف " كونتزوأدونيل " اللذان يعرفان القيادة الإدارية بأنها : " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لا قناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " (أشار اليه كنعان ، ١٩٨٢م ، ص ص ٨٩ - ٩٠).

وتعريف إبراهيم المنيف (١٩٨٣م) : " القيادة نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والإستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (ص ١٥١).

ومن هذه التعريفات تستنتج الباحثة أن القيادة الإدارية تعني السلوك الذي يقوم به المدير في منظمة أو إدارة معينه بغرض التأثير في سلوك أعضاء هذه المنظمة في المواقف المختلفة من أجل تحقيق الأهداف من هذه المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الرئاسة والقيادة ، ففي حين تعتمد الرئاسة على السلطة التي يستمدها المديرمن منصبه دون مرعاة لاحتياجات العاملين .فإن القيادة تعتمد على عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف أكثر من اعتمادها على السلطة (الجبهان ، ١٩٨٥م ، ص ٣٣ -فهمي ، ١٣٩٦هـ ، ص ١٢٥).

ويختلف نوع القيادة باختلاف نوع العمل الذي ينصب عليه نشاط

أعضاء الجماعة أو الادارة فقد يكون هذا العمل دينيا ، أو سياسياً ، أو عسكرياً ، أو تربوياً ، وبذلك فإن القيادة توصف بأنها قيادة دينية أو سياسية أو عسكرية أو تربوية (كنعان ، ١٩٨٢م ، ص ٨٨) .

ومما تقدم يتضح للباحثة أن مديرة المدرسة تعتبر قائدة إدارية تربوية تقوم بالتأثير على أعضاء الجماعة المدرسية (إداريات، معلمات ، طالبات) وتوجيه سلوكهن من خلال المواقف المختلفة من أجل تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

ب- أنماط القيادة :

بين سيد الهوّاري أن النمط هو السلوك المتكرر للمدير الذي يأخذه على فترة طويلة من الزمن من الخبرة والتعليم والتدريب ومن الطفولة (الهوّاري ، ١٩٨٢م ، ص٤٧).

وبناءاً على ذلك فإن النمط القيادي هو السلوك المتكرر للمدير في التأثير على أفراد المنظمة في المواقف المختلفة من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة .

ويمكن القول أن نمط قيادة مديرة المدرسة هو أسلوب السلوك المتكرر الذي تتبعه المديرة في التأثير على أعضاء الجماعة المدرسية من خلال المواقف المختلفة من أجل تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

وهناك العديد من الدراسات التي إتجهت إلى معرفة أسلوب سلوك القائد في قيادته للآخرين ، وظهرت نتيجة لذلك العديد من التصنيفات لأنماط القيادة . وعلى الرغم من اختلاف تصنيفات أنماط القيادة ، إلا أن هذه التصنيفات تعتمد أساساً على وجود محورين أساسيين للقيادة أحدهما هو الإهتمام بالعمل والآخر هو الإهتمام بالعاملين . ويختلف النمط

القيادي باختلاف درجات الإهتمام بكل من العمل والعاملين وكيفية دمج هذين العنصرين معاً . ويتضح هذا من خلال استعراض أهم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة.

فمن أوائل هذه الدراسات دراسة أجراها "بيلز Bales" - وهو من جامعة هارفرد - عام ١٩٣٣م ، واستنتج منها أنه يمكن أن تظهر في الجماعات الصغيرة في المنظمة نوعين من القادة أحدهما هو قائد المهمة "Taskleader" وهو يحرص على إعطاء أعضاء الجماعة إرشاداته ومقترحاته الخاصة بأداء العمل ، والآخر هو القائد الإجتماعي العاطفي "Socio emotional Leader" ويحرص على الإستماع لآراء أعضاء جماعته ويوفر لهم الظروف المناسبة التي تساعدهم على العمل بسهولة ويسر (الهواري ، ١٩٨٢م ، ص٤٠ - الشيبي ، ١٩٨٢م ، ص٤٤).

وتلت دراسة "بيلز Bales" مجموعة من الدراسات قام بها كل من "كيرت ليفين Kurt Lewin" وتلميذاه "رونالد ليبت R.Lipitt" ورالف هوايت R.White وهم علماء للنفس في جامعة أيوا الأمريكية وذلك في عام ١٩٣٩م . واستهدفت هذه الدراسات التعرف على طبيعة القيادة وعلاقتها بالأجواء الإجتماعية . وقد شكّل الباحثون في تجاربهم ثلاث مجموعات من الأفراد ، نظمت المجموعة الأولى على أساس دكتاتوري "تسلطي" ، يقوم فيها القائد الدكتاتوري بوضع خطة العمل . وتحديد مهامه وكيفية تنفيذها ، ومن يقوم بالتنفيذ . ونقد هذا القائد لمجموعته متحيز ويعتمد على الذاتيه . ونظمت المجموعة الثانية على أساس ديمقراطي ، يحرص فيها القائد الديمقراطي على إشراك أعضاء مجموعته في وضع خطة العمل ، وتوزيع مهامه على الأعضاء . كذلك يراعي القائد إحتياجات أعضاء مجموعته ،

ويتسم بالموضوعية في نقده لهؤلاء الأعضاء . أما المجموعة الثالثة فقد نظمت على أساس فوضوي "ترسلي" حيث يترك القائد لمجموعته الحرية الكاملة لوضع خطة العمل ، وإختيار الافراد اللذين يقومون به ، ولايتدخل القائد في تقييم نشاط الجماعة . وأعتمد الباحثون على إستخدام ملاحظات السلوك الإجتماعي كأداة لمعرفة نمط إستجابة أعضاء كل مجموعة لسلوك قائدهم . وتوصل الباحثون إلى أن هناك اختلاف بين المجموعات الثلاثة من حيث نمط الإستجابة لسلوك القائد ، فقد إنقسم أعضاء المجموعة الأولى إلى نمطين من الإستجابة أحدهما يتميز بالبلادة والإعتماد على القائد ، والآخر يتميز بالعدوان الموجه نحو القائد ، ويعتمد إستمرار العمل في هذه المجموعة على وجود القائد فإذا غاب القائد إنخفض نشاط المجموعة . وتميزت المجموعة الثانية بالعلاقات الإيجابية بين الأعضاء وبينهم وبين القائد وكان الأعضاء حريصون على أداء عملهم بنشاط حتى في غياب القائد . أما المجموعة الثالثة فكان أعضائها يهدرون الكثير من الوقت في الجدل والمناقشات الشخصية وكان معدل إنجازهم للعمل يعتبر ضعيفا . وقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة الإتجاه الإيجابي نحو القيادة الديمقراطية بإعتبارها النمط الأمثل من أنماط القيادة (مرسي ، ١٩٨٢م ، ص ص ١٤٨-١٥٠ ، أبو النيل ، ١٩٨٥م ص ص ٣٥١، ٣٥٤)

وفي عام ١٩٤٥م أجرى مركز البحوث بجامعة أوهايو دراسة شاملة لمعرفة السلوك العام للقادة في منظمات عديدة وتحديد نوع القيادة الفعالة ، وتعرف هذه الدراسة بنظرية البعدين واستخدم الباحثون في هذه الدراسة قائمة لوصف السلوك القيادي للمديرين . وتوصل الباحثون إلى أن السلوك القيادي ينقسم إلى بعدين أحدهما هو الإهتمام بالهيكل

Intiate Structure حيث ينصب الإهتمام على تخطيط العمل وتنظيمه بدقة وتحديد أدوار العاملين ،والبعد الآخر هو الإهتمام بالاعتبارات الانسانية Considration حيث يتجه الإهتمام نحو دعم العلاقات الانسانية . وأهم نتائج هذه الدراسة التي بنيت عليها الكثير من الدراسات ، أنها بيّنت أن القائد يمكن أن يجمع بين هذين النوعين من السلوك وبذلك يمكن أن يكون هناك أربعة أنماط من القيادة ، أحد هذه الانماط يتميز باهتمام مرتفع بكل من الهيكل والعلاقات الانسانية ويقابله نمط آخر يتميز باهتمام منخفض بكل من الهيكل والعلاقات الانسانية ، أما النمطان الآخران فأحدهما يتميز باهتمام مرتفع بالهيكل واهتمام منخفض بالعلاقات الانسانية ، والآخر يتميز باهتمام منخفض بالهيكل واهتمام مرتفع بالعلاقات الانسانية (بدر،١٩٨١م ، ص ١٧٤).

كما أجريت دراسة شاملة أخرى لوصف طبيعة القيادة ، وذلك في مركز البحوث بجامعة ميتشجان عام ١٩٤٧م . وقد اختلفت هذه الدراسة في نتيجتها عن دراسة جامعة أوهايو حيث أنها بينت أنه يوجد محور واحد للأنماط القيادية عند أحد طرفيه الإهتمام بالعاملين وعند الطرف الآخر الإهتمام بالإنتاج ، والنتيجة الأساسية لهذه الدراسة أن القائد إذا زاد من الإهتمام بالإنتاج فإن ذلك يعني تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس صحيح ، أي أن القائد لا يمكن أن يجمع بين الإتجاهين في سلوكه في العمل وهذه النتيجة تختلف عن نتائج دراسة جامعة أوهايو ، ولكن جامعة ميتشجان عدّلت فكرتها فيما بعد لتقترب من فكرة جامعة أوهايو (الهوّاري ، ١٩٨٢م ، ص٣٩).

كذلك وضع "تاننبوم وشميدت Tannenbaum and Schmidt" نموذجا للسلوك القيادي للقائد مع تابعيه وذلك في عام ١٩٥٨م ويطلق على هذا النموذج إسم Continum of leadership behavior أي السلسة المتصلة للسلوك القيادي أو الخط المستمر للقيادة . حيث حدد الباحثان سلوك القائد على أساس سلسلة متصلة أو خط مستمر عند أحد طرفيه يقع سلوك القائد الأوتوقراطي الذي يركز السلطة في يده ويتخذ القرارات بمفرده ، وعند الطرف الآخر يقع سلوك القائد الديمقراطي الذي يهتم بالعاملين ويسمح لهم بأوسع صور المشاركة ، وبين هذين الطرفين توجد خمسة أنماط قيادية أخرى متفاوته في مدى المشاركة في إتخاذ القرارات . وقد أشارت هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي الفعّال هو الذي يتناسب مع الموقف من حيث قدرات القائد وقدرات مرؤوسيه والهدف المرغوب تحقيقه (سالم وآخرون ، د.ت ، ص ١٤٧ - الشيبي ، ١٩٨٢م،ص ص ٤٦-٤٧).

أما "رنزس ليكرت Rensis Likert" فقد بنى نظريته في القيادة على أساس عدة دراسات أجراها هو وزملاؤه من جامعة ميتشجان واستمرت لمدة ثلاثين عاما ونشرت نتائجها عام ١٩٦١م (علاقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٥٩٨) وقد قام ليكرت وزملاؤه بمقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية ، والمجموعات ذات الانتاجية والمنخفضة ، ومن خلال هذه المقارنة استطاعوا أن يحددوا مميزات القيادة، فقد وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الانتاجية العالية تميزوا بأنهم يشاركون مشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل وكان اهتمامهم أكبر بالعاملين حيث كانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية ويعطونهم حرية أكبر في إتخاذ القرارات وإختيار طرق العمل ، وكان إشرافهم على العاملين أقل بكثير من إشراف المجموعات

ذات الإنتاجية المنخفضة ، وتوصل ليكرت إلى أن القيادة الديمقراطية نتائجها أفضل من القيادة الأوتقراطية (سالم وأخرون ، د.ت ، ص١٤٨) .
وقد وصنّف ليكرت أنماط القيادة إلى أربعة نماذج متتابعة من (١) إلى (٤) ، حيث أن النموذج الأول هو الادارة التحكمية المستغلة ، ويمثل هذا النموذج سلوك القائد الذي لا يثق بمرؤوسيه ، ويعتمد على السلطة الرسمية في الإدارة كما يعتمد على التهديد والعقاب في تحفيز المرؤوسين مع القليل من التقدير والثناء . أما النموذج الرابع فهو الادارة بالإشتراك ويمثل سلوك القائد الذي يثق تماما بمرؤوسيه ويشركهم معه في إتخاذ القرارات ، ويعتمد في تحفيزه لهم على أساس معنوي نابع من الإلتزام والشعور بالمسئولية . أما النموذجين الثاني والثالث فهما الادارة التحكمية المعتدلة ، والإدارة الإستشارية وهما يمثلان سلوك القائد الذي يتراوح بين النموذجين الأول والرابع من حيث الثقة والمشاركة والتحفيز (علاّقي ، ١٤٠١هـ ، ص ٥٥٩)

وفي عام ١٩٦٤م قام " بليك وموتون Blake and Mouton" بدراسة لوصف السلوك القيادي ، وتعرف هذه الدراسة بالشبكة الإدارية أو المربع الإداري أو مصفوفة بليك وموتون . وهي تعتمد على وجود محورين لوصف السلوك القيادي أحدهما يمثل الإهتمام بالعمل والآخر يمثل الإهتمام بالعاملين ويتدرج كل من هذين المحورين من ١ إلى ٩ .والمفهوم الأساس لبليك وموتون أنه يجب عدم النظر إلى هذين المحورين على أساس أنهما متناقضان أو متنافران . وبذلك فإن هذه الدراسة تتفق مع دراسة جامعة أوهايو إلا أنها تميزت عنها بأنها أعطت وصفا كميا للدلالة على أسلوب القائد تبعا لوضعه على المحورين . وقد قدمت هذه الدراسة خمس أنماط من

القيادة مبنيه على أساس تركيبة من الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعاملين ، فالنمط (١-١) يمثل إهتماما منخفضا بكل من العمل والعاملين ، وبالمقابل فإن النمط (٩-٩) يمثل اهتماما مرتفعاً بكل من العمل والعاملين ، والنمط (٩-١) يمثل اهتماما مرتفعا بالعمل واهتماما منخفضا بالعاملين وعلى العكس من ذلك فإن النمط (١-٩) يمثل اهتماما منخفضا بالعمل واهتماما مرتفعا بالعاملين ، أما النمط (٥-٥) فيمثل اهتماما معتدلاً بكل من العمل والعاملين (نتو ، البرز ، ١٩٨٠م،ص‌ص٢١٢ ، ٢١٣ - المصري ، ١٩٨٣م، ص‌ص ٤٤١ - ٤٤٣) .وقد اشار بليك ومرتون إلى أن افضل نمط لتحقيق نتائج ممتازه وهو النمط (٩-٩) (سالم وآخرون،دت. ، ص ١٥١)

وأتبعت دراسة (بليك وموتون) بدراسة (وليام ريدن) Reddin وهو من جامعة نيوبرنسوك بكندا وتعرف دراسته باسم (نظرية الشبكة الادارية ذات الابعاد الثلاثة) وقد نشرها في كتابه "التأثير الاداري Manageral Efectivness" عام ١٩٧٠م وتعتبر هذه النظرية تطورا للدراسات السابقة ، وهي تتفق مع مصفوفة بليك وموتون من حيث وجود محورين للسلوك القيادي هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس العاملين ولكن "وليام ريدن" أضاف بعد ثالث لأبعاد المصفوفه وهو بعد الفعالية (الشيبي ، ١٩٨٢م، ص‌ص ٥-٥٣) . وقد قسم وليام ريدن أنماط القيادة إلى أربعة أنماط أساسية وهي المتفاني في العمل Didicatedstyle حيث يهتم القائد كثيرا بالعمل ويقل اهتمامه بالناس ، والمرتبط بالناس Related Style حيث يهتم القائد كثيرا بالناس بينما يقل اهتمامه بالعمل ، والمنفصل Sperated style حيث يقل اهتمام القائد بكل من الناس والعمل ،

والمتكامل Integrated style حيث يكون اهتمام القائد كبيرا بكل من العمل والناس . وهذه الأنماط تقسم مرة أخرى على بعد الفعالية فيكون هناك أربعة أنماط قيادية فعّالة ، وأربعة أخرى غير فعالة ، وتتوقف فعالية النمط القيادي الأساسي على الموقف الذي يستخدم فيه هذا النمط وكل نمط يمكن أن يكون فعّالاً أو غير فعال حسب الموقف (الهواري ، ١٩٨٢م ، ص ص ٤١-٤٢) .

ومن العرض السابق لأهم الدراسات التي اهتمت بتصنيف أنماط القياده للمديرين يتضح صحة القول بأن هذه التصنيفات تعتمد على محورين أساسيين وهما : الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعاملين ، وأن هناك الكثير من التشابه بين هذه التصنيفات ، فمثلا دراسة جامعة هارفرد تقسم أنماط القيادة إلى : قائد المهمة وهو يقابل الاهتمام بالعمل والقائد الاجتماعي العاطفي وهو يقابل الاهتمام بالعاملين . ودراسة ليفين ولبيت وهوايت تقسم أنماط القيادة إلى :النمطالديموقراطي وهو يقابل الاهتمام بالعاملين بجانب الاهتمام بالعمل ، والنمط الأتوقراطي وهو يقابل الاهتمام بالعمل ، والنمط الترسلي وهو يعني إهمال كل من العاملين والعمل . أما دراسة جامعة، أوهايو فهي تعتمد على وجود محورين لتصنيف أنماط القيادة وهما الاهتمام بالهيكل أي الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالاعتبارات الانسانية أي الاهتمام بالعاملين . وقد اختلفت عنها دراسة جامعة ميتشجان ودراسة تاننبوم وشميدت اللتان اعتمدتا على وجود محور واحد يقع عند أحد طرفيه الاهتمام بالعمل أو النمط الأوتوقراطي وعند الطرف الآخر يقع الاهتمام بالعاملين أو النمط الديموقراطي من وجهة نظر تانبوم وشميدت . وقد اتفقت كل من دراسة

بليك وموتون ، ودراسة وليام ريدن مع دراسة جامعة أوهايو من حيث وجود محورين لتصنيف أنماط القيادة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، إلا أن دراسة "ريدن" أشارت إلى اعتماد فاعلية القيادة على الموقف. أما دراسة ليكرت فقد قسم فيها أنماط القيادة إلى أربعة أنماط تتراوح بين الادارة التحكمية المستغلة التي تعني بالتركيز على العمل فقط، والادارة بالاشتراك التي تعنى الاهتمام بالعاملين بجانب الاهتمام بالعمل.

كذلك يتضح من عرض الدراسات التي تناولت تصنيف أنماط القيادة أن هناك اختلاف بين هذه الدراسات في تحديد النمط القيادي الأمثل . ففي حين بينت دراسات ليفين وليبت وهوايت ، ودراسة ليكرت أن النمط القيادي الامثل هو النمط الديموقراطي ، وبينت دراسة بليك أن النمط القيادي الامثل هو النمط (٩-٩) ، فإن دراسة "ريدن" بينت أن النمط القيادي الأمثل يتحدد حسب الموقف.

وبعد هذا العرض السريع لأهم الدراسات التي تناولت أنماط القيادة، تعرض الباحثة فيما يلي تصنيف أنماط القيادة الذي اعتمدت عليه في هذه الدراسة بالتفصيل .

جـ - تصنيف أنماط القيادة المتبع في هذه الدراسة :

ستتبع الباحثة في هذه الدراسة التصنيف الذي يقسم أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط وهي :

١- القيادة التسلطية (الاستبدادية أو الأوتقراطية).

٢- القيادة الشورية التعاونية (الديمقراطية).

٣- القيادة الترسلية أو غيرالموجهة (الفوضويه).

وهذا التصنيف يعتمد على دراسات "ليفين" و "ليبت" و "هوايت" ، وفيما يلي عرض لخصائص كل نمط وسماته :

١- القيادة التسلطية (الأوتقراطية) :

وفي هذا النمط القيادي يركز المدير على الاهتمام بالعمل، ولا يراعي العلاقات الانسانية بينه وبين العاملين معه ، وبين العاملين وبعضهم البعض .

فهذا النمط القيادي يقوم على أساس تمركز السلطة في يد المدير ، لذلك فإن القائد المتسلط يهتم بالتخطيط المحكم للعمل وتفصيلات هذا العمل ، وهو يأمر مرؤوسيه بأعمال معينه ويلزمهم بتفصيلات تنفيذها من حيث الكيفية ، والزمن ، والمكان . أي أن المدير المتسلط قائد مستبد برأيه لا يسمح للآخرين بإبداء آرائهم أو مناقشته في أمور العمل (مطاوع ، حسن ، ١٩٨٢م ، ٢١٩).

وهناك بعض الدراسات التي أشارت إلى أن سلوك القادة المتسلطين (الأوتقراطيين) يتدرّج من حيث الشده ، فقد أشار زكي هاشم (هاشم ، ١٩٨١م ، ص ٢١٥) إلى أن "فلبو Flippo" قسم هذا النمط إلى ثلاثة أنماط فرعيه :

أ- الأوتقراطي العنيف أو المتشدد :

وهو الذي يعتمد على الشدة والقسوة في إلزام المرؤوسين بالأوامر ، كما يعتمد على التأثير السلبي مثل التخويف والعقاب لضمان تنفيذهم لهذه الأوامر .

ب- الأوتقراطي الخيّر :

وهو الذي يحرص على تنفيذ المرؤوسين لقراراته ولكنه يلجأ إلى التأثير الايجابي مثل المدح والثناء ، بجانب العقاب الخفيف من أجل ضمان تنفيذ المرؤوسين لقراراته .

جـ - الأوتقراطي المناور :

وهو الذي يشعر مرؤوسيه بأنهم قد شاركوه في إتخاذ القرار مع أنه هو الذي إتخذه بنفسه.

وقد تحدث كل من عرفات سليمان وسليمان الحقيل (سليمان ، ١٩٨٥م ، ص ٢٠٢-٢٠٣ ، الحقيل ، ١٤٠٦هـ ، ص ٩٣) عن سمات هذا النمط من القيادة والتي تتلخص فيما يلي :

١- إحساس المدير بأنه المالك الوحيد للسلطة في مدرسته ، لذلك فهو يصدر قراراته بصورة فردية دون استشارة العاملين معه من إداريين ومعلمين.

٢- ضرورة التزام العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين بتنفيذ قرارات المدير حتى لو لم يكونوا راضين عنها لأنه لا حق لهم في معارضة هذه الأوامر.

٣- تركيز مدير المدرسة على النواحي الظاهرية في سير الأعمال والدقة الزائفة فيها.

٤- في الاجتماعات المدرسية يركز مدير المدرسة على إصدار القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات إلى العاملين من إداريين ومعلمين ، ولا يتيح لهم الفرصة للمناقشة وابداء الرأي.

٥- تسلط مدير المدرسة وانفراده بإتخاذ القرارات له آثاره السلبية على كل من العمل والعاملين ، فهو يؤدي إلى توتر العلاقات بين العاملين، وبينهم وبين القائد ، كما يؤدي إلى نقص التعاون ، وانخفاض

الروح المعنوية للعاملين.

٦- تسلط مدير المدرسة يؤدي إلى وجود العلاقات السطحية بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وبين المدرسة والمجتمع المحلي .

وهذا النمط من القيادة يؤدي إلى ظهور سلبيات كثيرة لدى العاملين مثل الخضوع ، والقلق ، والكراهية ، وعدم المبادأة والإبتكار والتجديد ، وانخفاض الروح المعنوية (الحقيل ، ١٤٠٦هـ ، ص ٩٣).

وبالرغم من وجود هذه السلبيات ، إلا أن بعض العاملين يفضلون هذا النمط من القيادة لأنهم بحاجة إلى التوجيه الدقيق ، ونتيجة لعدم قدرتهم على تحمل المسئولية (يس ، علاقي ، ١٩٨٣م ، ص ٣٦٨).

٢- القيادة الشورية التعاونية :

وفي هذا النمط من القيادة يهتم المدير بالعلاقات الانسانية بجانب الاهتمام بالعمل . ويعتمد هذا النمط على مبدأ من أهم المبادىء الاسلامية التي دعا إليها ديننا الحنيف ، وهو مبدأ الشورى ، قال تعالى : ((والذين استجابوا لربهم وأمرهم شورى بينهم)) (سورة الشورى ، أية ٣٨).

فهذه الآية تبين أن من سمات المجتمع المسلم أنه يتيح الفرصة لأعضائه بإبداء أراءهم ومناقشة هذه الآراء والتشاور فيها للوصول إلى أرجح هذه الآراء وأقربها إلى الحق .

وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم على تطبيق نظام الشورى ، فقد روى عن أبي هريرة رضى الله عنه أنه قال :

((لم يكن أحد أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم))

(الترمزي ، د.ت ،ص ص ٢١٣ - ٢١٤) .

كما سار الصحابة رضى الله عنهم على نهج رسول صلى الله عليه وسلم في الشورى ، فقد أورد الامام البخاري بعض الأمور التي شاور فيها الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه ، وبيّن أن الأئمة من بعده كانوا يستشيرون الأمناء من أهل العلم . (العسقلاني ، ١٣٩هـ ، ص ٣٢٩).

وغالباً يعتبر هذا النمط من القيادة مقابلاً للقيادة الديمقراطية ، وإن كانت الباحثة ترى أن هناك اختلاف جذري بين الشورى والديمقراطية. فالشورى نظام إسلامي يؤمن مطبقوه بأن الله سبحانه وتعالى هو المشرع وحده ، أما الديمقراطية فهي نظام من صنع البشر ويعني سلطة الشعب ، لذلك فإن الشورى تكون في إطار الشريعة الاسلامية وهناك حدود لتطبيقها فهي تقتصر على الأمور التي لم يرد فيها نص شرعي من الكتاب أو السنه ولم ينعقد فيها إجماع أو قياس جلي ، أي أن الشورى لا تحل حراماً ولا تحرم حلالاً . أما الديمقراطية فلا توجد حدود معينه لتطيقها ، ويمكن أن تشمل جميع أمور الحياة ، أي أن جميع أمور الحياة يمكن أن تخضع لأهواء البشر ورغباتهم . (لمزيد من التفصيل راجع كتاب قادري ، ١٩٨٦م).

ومع إيمان الباحثة بالاختلاف بين الشورى والديمقراطية إلا أنها إعتبرت مجازاً أن النمط الشوري يقابل النمط الديمقراطي وذلك بغرض الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا المجال.

ويرتكز النمط الشوري التعاوني (الديمقراطي) على ثلاث أسس أوردها نواف كنعان في كتابه القيادة الادارية (كنعان ، ١٩٨٢م ص ص ١٧٤-٢٣٣):-

أ- العلاقات الانسانية بين المدير والعاملين :

وهذا يتم عن طريق التوفيق بين أهداف العمل ، وأهداف العاملين. حيث تحاول المديرة أن توفق بين أهداف العمل المدرسي وبين أهداف العاملات معها من إداريات ومعلمات . وتعمل على إشباع حاجاتهن المختلفة، وحل مشكلاتهن وتحفيزهن على العمل ، وتحرص على إيجاد جو تعاوني في المدرسة ، كما تحرص على تنمية الثقة المتبادلة بينها وبين العاملات وبين العاملات وبعضهن ، كذلك تنمية شعور العاملات بالمسئولية والحرص على أداء أعمالهن على أحسن وجه.

ب- المشاركة الفعّالة في تحديد السياسات والبرامج :

أي إشراك العاملين في تحديد الاهداف والبرامج ، وإتخاذ القرارات من خلال مناقشة الأمور الادارية وتحليلها وأخذ آرائهم بها ، ومناقشة هذه الآراء ، ومن ثم وضع حلول للمشكلات . وتتم هذه المشاركة من خلال اجتماعات متعدده بين مديرة المدرسة والعاملات معها من إداريات ومعلمات لتبادل الآراء حول الأمور المتعلقة بالعمل المدرسي ، ومن ثم الوصول إلى قرارات جماعية ، ويعتمد نجاح هذه الاجتماعات على مدى تشجيع مديرة المدرسة للعاملات معها على تقديم اقتراحاتهن واهتمامها بها وتقديرها.

وعملية المشاركة لها مميزات عديدة منها دعم ثقة موظفات المدرسة بأنفسهن وذلك من خلال تشجيع آرائهن ، وتنمية الثقة المتبادلة بين المديرة والموظفات من معلمات وإداريات . كما أنها تؤدي إلى تحسين نوعية القرار المتخذ لأنه يؤخذ فيه عدة آراء يستنبط منها عدة بدائل يتم الاختيار بينها ، وكذلك فإن اشتراك الموظفات في إتخاذ القرار يجعلهن أكثر فهما لمبرراته ودواعيه وأكثر استعدادا لتنفيذه.

ج- تفويض السلطة :

أي أن يوكل المدير (أو المديرة) لبعض الأعضاء العاملين معه واجبات معينه للقيام بها ، ويفوض لهم قدراً من سلطته تكفي لانجاز هذه الواجبات . والتفويض يحتاج إلى مهارة من القائد لأنه في النهاية هو الذي يتحمل مسئولية هذا التفويض . ومن أهم مميزات التفويض أنه يساعد القائد على تركيز جهوده على المهام القيادية بدلا من النواحي الشكلية البسيطة . كما أنه يساعد على تنمية قدرات العاملين ويمنحهم الثقة في أنفسهم .

ويسمي حمدي أمين عبد الهادي هذا النمط القيادي بالقيادة السوية ويبين أن هناك واجبات للقيادة السوية تعكس خصائص هذا النمط ، وأهم هذه الواجبات هي المشاورة بين القائد والجماعة التي يقودها ، كذلك على القائد أن يكون قدوة حسنة لجماعته من حيث الفكر والسلوك ، وأن يكون بمثابة الراعي المسئول في هذه الجماعة يحرص على مصالحها وينصح أفرادها ويوجههم إلى الصواب ويقنعهم بالحسنى ،ومقابل هذا فإن حق القائد على جماعته هو طاعته والالتزام بأوامره (عبد الهادي ، ١٩٧٦م ص ص ١٩٦- ٢٠٠).

ومن أهم السمات التي تميز هذا النمط من القيادة (سليمان، ١٩٨٥م، ص ص ٣٠٠ - ٣٠٢، الحقيل ١٤٠٦هـ ص ص ٩٣-٩٤) :-

١- ايمان المدير بقيمة كل فرد من العاملين معه ، لذلك فهو يحرص على إشراكهم في إتخاذ القرارات ويفوض لهم جزءاً من سلطته.

٢- مشاركة العاملين في إتخاذ القرار والأخذ بآرائهم يوجد لديهم إحساسا بتحمل المسئولية ويدفعهم إلى العمل بجد وحماس .

٣- إهتمام المدير بالتخطيط المسبق للعملية التربوية ، وذلك بطريقة

جماعية ، تؤدي إلى تشجيع التجديد والابتكار لدى العاملين كما أنها تزيد من فعالية الخطط والقرارات المصنوعة.

٤- الاجتماعات المدرسية تتسم بفعاليتها حيث يتم فيها مناقشة الأمور الخاصة بالعمل بطريقة جدية. ويسمح فيها للعاملين من إداريين ومعلمين بابداء آرائهم ومناقشتها للوصول إلى رأي جماعي يتم الأخذ به .

٥- سيادة العلاقات الانسانية السليمة ، ووجود الثقة المتبادلة وروح التعاون بين العاملين وبينهم وبين قائدهم ، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا ويدفع العمل نحو الأمام.

٦- تعاون مدير المدرسة يؤدي إلى إيجاد نوع من العلاقات الايجابية بين المدير وأولياء أمور الطلاب وبين المدرسة والمجتمع المحلي.

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود الكثير من المميزات الايجابية لهذا النمط من القيادة حيث أنه يؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم للتفاني في أداء العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالاضافة إلى تحقيق أهداف العاملين (القحطاني ، ١٤٠٧هـ ، ص٩٤).

وبالرغم من المميزات الايجابية لهذا النمط من القيادة ، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تعترض هذا النمط القيادي حيث أن بعض العاملين لا يحبون تحمل المسؤولية ويرغبون في التوجيه الدقيق من مديريهم ، لذلك يفضلون القيادة التسلطية (جوهر ، ١٩٨٤م ص ص ١٦٤-١٦٥).

٢- القيادة الترسلية أو غير الموجهة أو الحرة :

وفي هذا النمط من القيادة يهمل المدير كلاً من العمل والعلاقات الانسانية . والمدير في هذا النمط سلبي إلى درجة كبيرة ، حيث أنه يتنازل للعاملين عن سلطة إتخاذ القرار ويترك لهم حرية التصرف المطلق دون توجيه أو ضبط ، وهذا النمط يؤدي إلى إشاعة القلق والتوتر ، والفوضى بين العاملين ويؤثر تاثيرا سلبيا على تحقيق الأهداف . وفوضوية هذا النمط القيادي قد تصل إلى حد يفقد فيه المدير قدرته على الحفاظ على الجو الاداري الذي يميز الادارة (هاشم ، ١٩٨٠م ، ص ٢٥٠)

ويتميز هذا النمط القيادي ببعض الخصائص وقد تحدث كل من عرفات عبد العزيز سليمان وعبد الرحمن الحقيل عن هذه الخصائص (سليمان ، ١٩٨٥م، ص ص ٣٠٣-٣٠٤ ، الحقيل ، ١٤٠٦هـ ، ص ٩٤) وتلخص الباحثة ماذكراه فيما يلي :-

١- إيمان المدير بالحرية المطلقة لجميع العاملين لذلك فهو يفوض سلطته للعاملين على أوسع نطاق.

٢- لا توجد سياسة واضحة للعمل يلتزم بها العاملون ، ولكن العمل يسير بطريقة فوضوية حسب الأهواء الشخصية مما يقلل من فعالية القيادة إلى حد كبير.

٣- المغالاة في تفويض السلطة ، وعدم وجود سياسة واضحة ومسئوليات محددة يؤدي إلى إيجاد نوع من الفوضوية ، وعدم المبالاة لدى العاملين وهذا يؤثر سلبيا على تحقيق أهداف العمل التربوي.

٤- الاجتماعات المدرسية غير مخططة ويكثر فيها الجدل والمناقشات دون الخروج برأي جماعي يلتزم به الأعضاء ، مما يقلل من فعالية هذه الاجتماعات بدرجة كبيرة .

٥- هذا النمط من القيادة يؤدي إلى إهدار الوقت والجهد ، نتيجة لعدم وجود سياسة واضحة للعمل يلتزم بها العاملون.

٦- هذا النمط يؤدي إلى شعور العاملين بالقلق ، والضياع وعدم القدرة على التصرف في المواقف التي تواجههم ، مما يؤدي إلى زيادة الفوضى وتفكك العاملين وانعدام التعاون بينهم .

وهذا النمط القيادي نادر الوجود ، ولكن يظهر عندما يتولى القيادة أشخاص غير مؤهلين لها أو أشخاص لديهم مشاغل أخرى غير عملهم القيادي . (بستان ، طه ، ١٩٨٧م ، ص ٥٦).

وعلى ضوء العرض السابق للأنماط القيادية الثلاثة يمكن للباحثة تلخيص سمات هذه الانماط كما في الجدول التالي :

جـــدول رقم (١)

سمات أنماط القيادة من عدة أبعاد

أبعاد النمط	النمط القيادي		
	تسلطي	شوري تعاوني	ترسلي أو غير موجه
١-النظرة للأهداف	أهداف المدرسة	أهداف المدرسة منسوجة مع أهداف الأعضاء العاملين	أهداف المدير الشخصية
٢- مفهوم المدير للتنظيم	رسمي	تنظيم رسمي+تنظيم غير رسمي	لا يوجد أهتمام بالتنظيم
٣- السلطة	تتمركز في يد المدير	تفوّض جزئيا	تفوّض كليا
٤- التخطيط	من مسؤولية المدير وهو تخطيط محكم.	عن طريق التعاون والشورى بين المدير والأعضاء	لا يوجد إهتمام بالتخطيط
٥- نوع الإشراف	محكم	مسؤولية جماعيه أو ثنائية أو فردية.	معدوم تقريباً
٦-الرقابة	محكمة	ذاتيه نتيجة إلتزام المجموعة.	معدومة
٧- العلاقات	رئاسية	إيجابية تعاونية	لا يهتم بالعلاقات.
٨- الاجتماعات	قليلة وقصيرة لتبليغ العاملين بالأنظمة والقوانين	عديدة، والمناقشة هادفة للوصول إلى رأيه جماعي .	طويلة يكثر فيها النقاش دون الوصول إلى رأي جماعي

تابـــع جـــدول رقـــم (١)

أبعاد النمط	النمـــط القيـــادي		
	تســـلطي	شوري تعاوني	ترسلي أو غير موجه
٩- القـــرارات	يـتخـــذها المديـــر بمـــفرده .	تبنى على أســـاس اتفاق جماعي ويلتزم بها المرؤوســـين.	كل يتصرف حسب رأيه
١٠- التحـــفيز	ســـلبي	إيجابي	لا يـوجـد إهتمـام بالتحفيز

(الفكرة مقتبسة عن الهواري، ١٩٨٢م، ص٢١٢ - ٢١٣)

ثانياً : العمل الاداري وصعوباته :-

بعد الحديث عن المتغير الاول من متغيرات الدراسة وهو أنماط القيادة كان لابد للباحثة من إفراد جزء خاص بالحديث عن المتغير الآخر وهو صعوبات العمل الاداري . وقبل الحديث عن هذه الصعوبات ستتحدث الباحثة عن مفهوم العمل الاداري لمدير أو مديرة المدرسة ، والواجبات أو المسئوليات التي يقوم بها مدير أو مديرة المدرسة ، ومن ثم عرض أهم الصعوبات التي تواجه مدير أو مديرة المدرسة في عملهم الاداري . بحيث يكون هذا الجزء أساسا تبني الباحثة من خلاله الدراسة الميدانية الخاصة بصعوبات العمل الاداري.

أ- مفهوم العمل الاداري لمدير (مديرة) المدرسة :

مديرة المدرسة هي المسئولة الأولى في مدرستها ، وهي الادراية الأولى في هذه المدرسة ، فهي مسئولة عن إتباع اللوائح والقوانيين والخطط التي تضعها الرئاسة العامة لتعليم البنات ، كما أنها تملك السلطة التنفيذية في مدرستها، فلها سلطة إدارية على الموظفات في الادارة المدرسية من إداريات ومعلمات وفنيات ، لذلك فهي تشرف على كل ما يجري في مدرستها طوال اليوم الدراسي ، ولها دور فعّال في التأثير على أعضاء الجماعة المدرسية.

فعمل مديرة المدرسة في الادارة المدرسية هو عمل إداري بالدرجة الأولى وهو يتضمن مجموعة من الواجبات والمسئوليات مثله مثل أي عمل آخر . وتقصد الباحثة بالعمل الاداري لمديرة المدرسة جميع الواجبات أو المسئوليات التي تقوم بها مديرة المدرسة أو تشرف عليها في عملها اليومي في الادراة المدرسية.

وهذه الواجبات تتضمن التعامل مع أعضاء الجماعة المدرسية من إداريات ، ومعلمات ، وفنيات ، وطالبات بالاضافة إلى أولياء أمور

الطالبات. كما تتضمن التأثير في هؤلاء الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى اليها المدرسة.

فالعمل الادراي لمديرة المدرسة يتحدد في مجموعة من الواجبات أو المهام التي تقوم بها المديرة وسوف تتحدث الباحثة عنها فيما يلي .

ب- الواجبات والمهام التي يقوم بها مدير (مديرة) المدرسة :

يوجد اختلاف بين كتّاب الادارة في تصنيف الواجبات أو المسئوليات التي يقوم بها مدير أو مديرة المدرسة ،وغالباً ما تصنف هذه الواجبات إلى قسمين هما : واجبات فنية ، وواجبات إدارية (سمعان ، ١٩٧٥م ، ص ٦٩).

ولكن بعض كتّاب الادارة يصنفون واجبات مديرة المدرسة إلى واجبات إدارية ، وواجبات فنية داخل المدرسة تشمل الاشراف الفني على المدرسين وتقويم المناهج ، وواجبات خارج المدرسة تشمل علاقة المدير بالمجتمع المحلي والسلطات الرسمية الأخرى في كل الامور المتعلقة بتلبية احتياجات المدرسة لتسهيل العملية التربوية (الدويك ، وآخرون ، د.ت، ص ٢٠٣) . ولكن الباحثة ترى أن القسم الخاص بالواجبات خارج المدرسة يمكن أن يكون متضمناً ضمن الواجبات الادارية والفنية.

كذلك تقسّم واجبات مدير المدرسة إلى واجبات متعلقة بالادارة ، وواجبات متعلقة بالاشراف ، وواجبات متعلقة بالتقويم وهي تهتم بقياس مدى نجاح وسائل الادارة والاشراف في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة (فوكس ، ١٩٨٣م ، ص ٢٠) ، ولكن الباحثة ترى أن الواجبات المتعلقة بالادارة تقابل الواجبات الادارية ، والواجبات المتعلقة بالاشراف تقابل الواجبات الفنية ، أما الواجبات المتعلقة بالتقويم فبالرغم من أهميتها إلا

أنه يمكن إدراجها ضمن الواجبات الادارية والواجبات الفنية .

فيمكن القول إذاً أن واجبات مدير المدرسة تتضمن جانبين هما : الجانب الاداري ، والجانب الفني . ولكن تجدر الاشارة إلى أن هذين الجانبين لعمل مدير المدرسة غير منفصلين ولكن يوجد بينهما اتصال وتداخل (فوكس ، ١٩٨٣م ، ص ٢٠) كما تجدر الاشارة إلى أن عمل مدير المدرسة بالرغم من أنه يتضمن جانبا فنيا ، إلاّ أن الطابع الغالب له هو الجانب الاداري (جوهر ، ١٩٨٤م، ص ١٦٨).

وفيما يلي عرض لأهم الواجبات أو المسئوليات التي تقوم بها مديرة المدرسة في كلا الجانبين الاداري والفني :

أولاً : الواجبات أو المسئوليات الادارية :

وهي تشكل الجانب الأكبر من عمل مديرة المدرسة ، وقد تحدّث إبراهيم مطاوع وأمينه حسن ووهيب سمعان عن هذه الواجبات (مطاوع ، حسن ، ١٩٨٢م،ص،١١٩ - ١٢٠ ، سمعان ١٩٧٥م،ص٦٩- ٧١) ويمكن إجمال هذه الواجبات فيما يلي :-

١- واجبات متعلقة بالطالبات :

وهي تشمل عمليات القبول والتحويل للطالبات ، كذلك إعادة القيد ضمن القواعد المحددة وتوزيع الطالبات على الفصول وتسجيل غياب وتأخير الطالبات، وإصدار البطاقات والشهادات الخاصة بالطالبات، وضبط سلوك الطالبات وفقا للقواعد التي تضعها الرئاسة العامة لتعليم البنات، وتنيظم الأنشطة المدرسية، وتوفير وسائل النقل، والاهتمام بدراسة المشكلات التي تواجه الطالبات ومساعدتهن في حلها

٢- واجبات متعلقة بالموظفات :

وتشمل توزيع العمل المدرسي ، وتنسيق الجهود والتعاون بين

الموظفات ، والاشراف على أعمال المعلمات للتأكد من تأديتهن لها على أحسن وجه ، كذلك الاشراف على أعمال الادرايات والفنيات في المدرسة ووضع التقارير الخاصة بالموظفات ، والموافقة على الاجازات العارضة ، والتخطيط للاجتماعات المدرسية ورئاستها.

٣- **واجبات متعلقة بالنواحي المالية :**

وهي تشمل إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومصروفاتها ، وحصر احتياجات المدرسة المادية ، والاشراف على الحسابات المدرسية ومراجعتها واعتمادها ، وهذه الحسابات تتضمن حسابات النشاط المدرسي ، والجمعيات التعاونية ، ومجالس الأمهات ، والمبالغ المستحقة على المدرسة تجاه هيئات أخرى وتكوين اللجان الخاصة بالمشتريات المدرسية . كذلك تكوين لجان الجرد السنوي، وإستلام وإضافة عهد جديدة ، بالاضافة إلى كشوف الرواتب والأجور والمكافآت

٤- **واجبات متعلقة بالاشراف على المبنى المدرسي وتنظيم العمل فيه :**

وهي تتضمن الحفاظ على المبنى المدرسي ونظافته ، والتنسيق بين الانشطة المختلفة في المدرسة كذلك تنسيق جداول الفصول ، وصيانة الأثاث والأدوات المدرسية ، والحفاظ على صلاحية الاجهزة.

٥- **واجبات متعلقة بتعزيز ارتباط المدرسة بالبيئة المحلية :**

وذلك من خلال وضع الخطط لبرامج العلاقات العامة ، ومقابلة أمهات الطالبات والزائرات ، ومناقشة مشكلات المدرسة معهن ، والاعلان عن أهداف المدرسة وسياستها ، كذلك أن تقوم المديرة بوصل المدرسة بالبيئة المحلية .

ثانياً : الواجبات أو المسئوليات الفنية :

وهي تتركز حول كل ما يساعد في تحسين العملية التربوية والارتفاع بمستواها ، وقد تحدث رياض منقريوس عن هذه الواجبات (منقريوس ، ١٩٦٢م ، ص ص ٢١- ٢٢) ويمكن تلخيص ما ذكره فيما يلي :-

١- تحسين العملية التربوية في المدرسة ورفع مستواها حسب التطورات التربوية الحديثة .

٢- الاشراف على الأنشطة المختلفة وبرامج التوجيه الخاصة بالمعلمات والعمل على تقدم المعلمات في عملهن .

٣- تقويم الطالبات من النواحي الخلقية والاجتماعية.

٤- زيارة الفصول الدراسية زيارات متكررة من أجل الملاحظة والدراسة.

٥- التخطيط للاختبارات والاشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها.

٦- رفع تقارير وافية لأولياء الأمور عن مدى تقدم التلميذات في دراستهن.

٧- أن تكون المديرة هي المتحدثة عن المدرسة في الاجتماعات الرسمية والجماعات التربوية.

٨- تقديم التقارير المتعلقة بالمدرسة والعاملات للسلطات التعليمية.

وقد حددت اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس البنات في المرحلتين المتوسطة والثانوية ، والصادرة عن الرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٤٠٠هـ ، في مادتها السادسة والثلاثون مسئوليات مديرة المدرسة المتوسطة والثانوية ، حيث بينت هذه اللائحة أن المديرة هي المسئولة عن المدرسة إدرايا وفنيا وعليها أن تعمل على توجيه المدرسة وجهة إسلامية ، بحيث تكون قدوة حسنه لأعضائها تلتزم بمبادىء الدين الاسلامي ، وتراقب

السلوك العام لأعضاء المدرسة من إداريات ومعلمات وطالبات ، وتأخذ جميع هؤلاء الأعضاء بما يوجبه الدين الاسلامي خصوصا الصلاة والحجاب . كذلك فإن المديرة هي المسئولة عن عمل مجتمع المدرسة بشكل عام ، فهي تعتبر المرجع لجميع الموظفات في المدرسة وتعمل على مراقبة أعمالهن والتنسيق بينها ، كما أن عليها مراقبة أعمال المدرسات ومواظبتهن والإطلاع على دفاتر تحضيرهن ، ومراقبة سلوك الطالبات أيضا. هذا بجانب أنها مسئولة عن اللجان والمجالس المدرسية وإعداد الجداول المدرسية ، والاشراف على تنظيم السجلات ، وتنفيذ تعليمات الرئاسة العامة لتعليم البنات ، والاجابة على المكاتبات ، ورفع التقارير الدورية عن وضع الدراسة في المدرسة ، والإحصائيات السنوية عنها . وبالاضافة إلى هذا فهي مسئولة عن مراقبة النظافة في المدرسة والنواحي الصحية فيها (الرئاسة العامة لتعليم البنات ، ١٤٠٠هـ).

والعمل الادراي لمديرة المدرسة يتضمن مجموعة من المهام ، وهناك بعض الدراسات التي حاولت حصر هذه المهام ، ففي دراسة ميدانية للسلوك الاداري لمديري المدارس في الاردن (دوّاني ، ١٩٨٦م ، ص ١٠٩) تم حصر المهام التي يقوم بها مديري المدارس في ثلاث عشرة مهمة وهي :-

١- العمل المكتبي : ويشمل الأنشطة المكتوبة والمراسلات.

٢- الاجتماعات المحددة : أي الاجتماعات التي خطط لها مسبقا وتتم بين المدير والمعلمين أو الموظفين أو التلاميذ أو أولياء أمور التلاميذ ، أو المسئولين .

٣- الاجتماعات غير المحددة : وهي اجتماعات طارئة لم يخطط لها مسبقا وتكون بين المدير وإحدى الفئات السابقة .

٤- اللقاءات : وهي عبارة عن اتصال سريع يتم بين المدير وأي طرف آخر داخل المدرسة وخارجها.

٥- المكالمات الهاتفية لتبادل المعلومات المتعلقة بشئون المدرسة .

٦- الاشراف التعليمي ويتضمن نشاط المدير الذي يهدف إلى تحسين العملية التعليمة مثل الزيارات الصفية ، والاجتماعات وغيرها.

٧- المراقبة لبعض الانشطة والاوضاع في المدرسة.

٨- الاعلان لايصال معلومات معينة لبعض أعضاء الجماعة المدرسية.

٩- الجولات داخل المدرسة بقصد الاشراف العام.

١٠- التعليم داخل غرفة الصف.

١١- الرحلات التي تخدم أهداف المدرسة وتتم مع التلاميذ والمعلمين.

١٢- المسائل الشخصية : وهي الوقت الذي يقضيه المدير في أمور ليس لها صلة بشئون المدرسة.

١٣- مهام أخرى متفرقة وغير متكررة.

ونظراً لان مديرة المدرسة لا يمكن أن تشرف إشرافا مباشرا على جميع الواجبات أو المسئوليات المذكورة آنفا ، فان نجاحها يعتمد إلى حد كبير على قيادتها لأعضاء المدرسة ، وقدرتها على تفويض بعض سلطاتها لمن تستطيع القيام ببعض هذه الواجبات من الموظفات في المدرسة . وعملية التفويض لا بد أن يقابلها تحديد لمسئولية العضو المفوض له . ومع هذا فان المديرة تكون هي المسئولة عن هذه الوجبات سواء قامت بها بنفسها أم فوضت بعض سلطاتها لغيرها للقيام بها . (مطاوع ، حسن ١٩٨٢م ، ص ١٢١ ، الدايل ، ١٩٨٨م – ص ٧١).

وتجدر الاشارة إلى ان التفويض لكي يكون فعالا لابد أن يقوم على نظام واضح يتيح للعاملين (أو العاملات) حرية التصرف دون خوف من

المحاسبة والعقاب ، كما أن التفويض يحتاج إلى تدريب العاملين على تحمل المسئولية (ضرار ، ١٩٧٥م ، ص ٦٥).

وبعد أن أوضحت الباحثة الواجبات أو المهام التي تقوم بها مديرة المدرسة في عملها في الادارة المدرسية ستتحدث الباحثة عن أهم الصعوبات التي تواجه المديرة في عملها الاداري.

ج - صعوبات العمل الاداري التي تواجه مدير أو(مديرة) المدرسة :

مديرة المدرسة بصفتها المسئولة الاولى عن العمل في الادارة المدرسية تواجه بالعديد من الصعوبات في هذا العمل . وصعوبات العمل الاداري هي عبارة عن مشكلات تؤدي إلى عرقلة سير العمل المدرسي سيراً طبيعياً وتعوق تحقيق أهداف هذا العمل على الوجه الأكمل ، وتبذل مديرة المدرسة جهدا في محاولة الحد من هذه المشكلات أو حلها . وبذلك فانه لو وُجِدتْ مشكلة ما ولكن مديرة المدرسة لم تحس بوجود هذه المشكلة ولم تحاول حلها ، فان هذه المشكلة لا تمثل صعوبة لهذه المديرة.

وتوجد بعض الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت مشكلات أو صعوبات العمل الاداري ، فمن الدراسات النظرية دراسة عرفات عبد العزيز سليمان (سليمان ، ١٩٨٥م ، ص ص٤٣٠-٤٣٣) التي بين فيها أن صعوبات العمل الاداري تختلف من إدارة مدرسية لأخرى . كما أنه صنّف هذه الصعوبات إلى :

١- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية :

مثل النقص في الهيئة التدريسية ، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين ، والسلوكيات السلبية للمعلمين مثل العناد ، وإثارة المشكلات والغياب ، والغرور ، كذلك السلوكيات السلبية للتلاميذ مثل : العدوان ،

والغياب ، بالاضافة إلى عدم إستقرار الجدول المدرسي ، ونقص الموارد المالية.

٢- صعوبات التوفيق بين النواحي الادراية والاشراف الفني :

حيث أن أغلب المديرين يهتمون بالنواحي الادارية في عملهم ويرون أنها هي مهمة الادارة المدرسية فقط ويهملون الاشراف الفني ، هذا بالاضافة إلى صعوبة قيام المدير بعمليات الاشراف الفني بجانب المهام الادارية العديدة..

وبالاضافة إلى هذين الصنفين من الصعوبات تحدّث الكاتب عن ثلاثة أصناف من الصعوبات التي تواجه الادارة المدرسية والتي تتعلق بالموقع الجغرافي للمدرسة وهي :

٣- صعوبات العمل في مدارس المدن :

مثل زيادة الطلب على التعليم نتيجة لهجرة السكان من الريف إلى المدن ، كذلك زيادة الطلب على أنواع معينة من التعليم.

٤- صعوبات العمل في مدارس الريف :

مثل ارتفاع نسبة الغياب والتسرب ،وانخفاض نسبة تعليم البنات بالنسبة للبنين.

٥- صعوبات العمل في مدارس المناطق النائية :

ومن أبرزها عدم توفر إحتياجات هذه المناطق من الخدمات التعليمية اللازمة ، و احساس معظم العاملين في هذه المدارس بعدم الارتياح . وهذا ينعكس على أدائهم لعملهم.

كمـا تحدّث سليمان عبد الرحمن الحقيل (الحقيل ، ١٤٠٦هـ ، ص ص ١٢١- ١٣٦) عن المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية في المملكة العربية

السعودية ، وبيّن أن هذه المشكلات إما أن تكون إدراية أو فنية ، وقسم هذه المشكلات إلى :-

١- مشكلات تتعلق بمدير المدرسة :

فالكثير من مديري المدارس لا توجد لديهم خبرة كافية في مجال الادارة المدرسية ، كما أنهم لم يتدربوا على مهمات التوجيه التربوي ومهاراته ، وهذا قد يعود إلى عملية اختيارهم التي تتم بناء على الاقدمية في العمل (التدريس)، ونتيجة لعدم إعداد هؤلاء المديرين ، فان المفاهيم الخاطئة للإدارة المدرسية تنعكس على أدائهم لعملهم وعلى النمط الذي يتبعوه في إدارتهم المدرسية ، لذا فان الكثير من المديرين يتّبع أنماطاً ادارية ذات سلبيات عديدة مثل النمط التسلطي ، أو النمط الفوضوي ، والقليل منهم يعمل على أساس النمط الديمقراطي القائم على أساس التعاون.

٢- علاقة الادارة المدرسية بالادارة التعليمية بالمناطق :

فالادارات التعليمية تركز أغلب الصلاحيات الادارية والمالية في يدها مما يعوق التصرف السريع للإدارة المدرسية لمواجهة احتياجاتها .

٣- مشكلات المدرسين والادارة :

وهذا النوع من المشكلات تهتم به الباحثة في دراستها الحالية . وقد بيّن الكاتب أن هذه المشكلات تشمل ما يلي :

أ- غياب المدرسين عن المدرسة وتأخرهم :

وتظهر هذه المشكلة بشكل بارز في المدارس التي تنعدم فيها الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين ، وتكثر الخلافات بينهم ، كذلك في المدارس التي يكون فيها مدير المدرسة غير ملتزم بالدوام المدرسي ، وتشتد هذه المشكلة في مدارس المناطق النائية حين يوجه اليها مدرسين

غير راغبين في العمل بها.

ب-عدم تجاوب المدرسين مع مدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة موجهاً تربوياً مقيما عليه أن يتابع أعمال المدرسين ويوجههم ولكن بعض المدرسين لا يتقبلون توجيه المدير وهذا قد يعود إلى إسلوب المدير في تعامله مع المدرسين و اتباعه لاسلوب السيطرة وإملاء المعلومات دون مراعاة لمشاعر المعلمين.

ج- المدرس غير المؤهل :

وذلك لأن وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات في بداية عهدها كانت تقبل أن يدرّس في مدارسها كل من يعرف القراءة والكتابة نظرا لقلة المتعلمين .

د- المدرس كبير السن :

حيث يوجد بعض المدرسين الذين خدموا في مجال التعليم لفترة طويلة وليس لديهم الاستعداد لتطوير أنفسهم.

هـ - المدرس غير الراغب في التدريس :

وهذا قد يكون ناتجا عن توجيهه للعمل في منطقة لا يرغب العمل فيها أو لان المدرس ليس لديه القدرة على التدريس أصلاً . وكثيراً ما يلجأ المدرس غير الراغب في التدريس إلى إثارة المشاكل في الادارة المدرسية.

و- تنافس المدرسين على العمل في المدراس الليلية :

وهذا التنافس قد يتحول إلى صراع بين فئات المدرسين مما يسبب مشكلة تواجه الادارة المدرسية.

٤- عدم تجاوب أولياء الأمور مع المدرسة :

فالكثير من أولياء الأمور لا يدركون أهمية التعاون بين البيت والمدرسة وهذا قد يعود الى أن مديري المدارس لم يستطيعوا ايجاد نوع من التعاون والثقة بين المدرسة والبيت ، فمثلا كثيرا ما يدعى أولياء أمورالتلاميذ إلى إجتماعات الآباء والمدرسين دون أن يستفيدوا منها نتيجة لعدم قيام المدير بدوره في توضيح أهداف هذه الاجتماعات وأهميتها.

٥- مشكلات المباني المدرسية والوسائل التعليمية :

فالكثير من المباني المدرسية غير صالحة ولا تتوفر فيها الشروط الصحية للمبنى المدرسي . وتوجد نسبة كبيرة من المباني المستأجرة والتي لم تعد لتكون مدارساً أساساً.

ومشكلة الوسائل التعليمية ترتبط بالمباني المدرسية ، فهناك مشكلة وهي عدم استخدام الوسائل التعليمية في المدارس ، وهذه المشكلة قد توجد نتيجة لعدم وجود مختبرات للوسائل التعليمية في المدارس ، أو لأن معظم المدرسين لم يتم تدريبهم على استخدام الوسائل التعليمية.

٦- مشكلة التوجيه التربوي :

حيث أن التوجيه التربوي لا زال يأخذ شكل التفتيش الذي يبحث عن الأخطاء أكثر من اهتمامه برفع مستوى أداء المعلمين.

٧- تدخل أولياء أمور التلاميذ في أمور لا تخصهم في المدرسة :

وتظهر هذه المشكلة بشكل واضح عندما تتخذ المدرسة إجراءاً نظامياً لردع طالب خالف النظام المدرسي واللوائح المدرسية ، فيتدخل ولي الأمر

ويلقى اللوم على الادارة المدرسية ويتهم المدير بالتحيز ضد ابنه ويطالب الجهات المختصة بالتحقيق .

وفي دراسة ميدانية لمشكلات الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربي (مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٤٠٤هـ) صنّفت هذه المشكلات إلى :

مشكلات التلاميذ ، مشكلات أولياء أمور التلاميذ ، مشكلات البناية المدرسية ، مشكلات الوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية ، مشكلة الامتحانات ، مشكلات الكتب والمناهج الدراسية ، مشكلات الشئون الادارية والمالية من حيث الصلاحيات الممنوحة للمدير ، مشكلات عمال الخدمات ، وتعرض الباحثة فيما يلي بعض هذه المشكلات التي ترى أنها ذات صلة بموضوع بحثها :

١- مشكلات التلاميذ :

وتشتمل مشكلة التسرب ، ومشكلة إهمال التلاميذ لواجباتهم المدرسية ، ومشكلة انخفاض المستوى التحصيلي العام ، ومشكلة الغياب ، وتأخر حضور التلاميذ في الصباح ، ومشكلة عدم عناية التلاميذ بالكتب والأدوات المدرسية ، ومشكلة عدم إحضار التلاميذ للكتب والأدوات المدرسية المطلوبة لليوم الدراسي .

٢- مشكلات أولياء أمور التلاميذ :

وتشمل مشكلة عدم قيام البيت بمسئولياته في تربية وتوجيه الأبناء ، ومشكلة عدم متابعة أولياء أمور التلاميذ لأبنائهم في المدرسة ،ومشكلة عدم حضور أولياء أمور التلاميذ إلى إجتماعات مجلس الآباء أو الامهات ، ومشكلة تفشي الأمية بين أولياء أمور كثير من التلاميذ.

٣- مشكلات الهيئة التعليمية :

وهي تتضمن الضّعف في مستوى المعلمين العملي والمهني ، مشكلة توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين في بداية العام الدراسي ، مشكلة غياب المعلمين عن المدرسة لأسباب غير مقنعة ، مشكلة عدم اهتمام الكثير من المعلمين بالتحضير ودفاتر التحضير ، مشكلة عدم التزام الكثير من المعلمين بالاساليب التربوية الحديثة ، مشكلة عدم اقتناع بعض المعلمين بالمساهمة في النشاطات التربوية لأنهم يرون أنها غير لازمة.

وفي دراسة ميدانية لبعض المتغيرات المرتبطة بالادارة المدرسية لعرفات عبد العزيز سليمان (سليمان ، ١٩٨٤م ، ص ص ٦٩-٧٠) ، حاول فيها أن يتعرف على مشكلات الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية ، فوجد أن هذه المشكلات هي :

١- بالنسبة للمعلمين والمعلمات :

مشكلة الغياب والتأخير وعدم تحمل المسئولية ، ونقص الاهتمام بالانشطة المدرسية ، وقلة تعاون المعلمين والمعلمات مع إدارة المدرسة ، واختلاف مصادر إعداد المعلمين والمعلمات ، ومستوياتهم ، وجنسياتهم وما ينتج عن ذلك كله .

٢- بالنسبة للطلاب والطالبات :

الغياب ، وعدم اهتمام البعض بالدراسة والتحصيل ،والعبث بالاثاث المدرسي والتجهيزات التعليمية ، وتفاوت سن الطلاب والطالبات في الصفوف ، والسلوك المتطرف من بعض الطلاب .

٣- بالنسبة للإدارة المدرسية :

قلة الاداريين والاداريات ، وكثرة الاعمال الروتينية ، وضيق الوقت بالنسبة للنواحي الفنية ، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمدير مما يحد من حرية التصرف في العمل ، وعدم فهم البعض لواجبات عملهم .

٤- بالنسبة للعمل المدرسي بصفة عامة :

مشكلة المباني المستأجرة وعدم ملاءمتها للعمل ، ومشكلة نقص التجهيزات التعليمية أو عدم استعمالها ، ومشكلة قلة اهتمام أولياء الأمور بشئون أبناءهم في المدرسة ، كذلك مشكلة قلة التعاون بين المدرسة والمجتمع ،ومشكلة تدخل بعض الموجهين في أمور العمل المدرسي .

ومن العرض السابق لنتائج بعض الدراسات التي تناولت صعوبات العمل الاداري أو المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية ، تجد الباحثة أن هناك مجالات عديدة لهذه الصعوبات أو المشكلات ، وأن بعض هذه الصعوبات قد يكون له صلة بنمط القيادة لمدير أو لمديرةالمدرسة ، إلا أن البعض الآخر من المستبعد أن يكون له صلة بنمط القيادة للمديرين مثل المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي ، وصعوبات العمل في المناطق الريفية أو النائية . ونظرا لتعدد مجالات الصعوبات أو المشكلات التي تواجه مديرات المدارس ، فقد اكتفت الباحثة بدراسة بعض هذه الصعوبات والمتعلقة بكل من المعلمات والاداريات ، والطالبات ، وأمهات الطالبات .وبناءاً على الدراسات المعروضة آنفاً يمكن تلخيص الصعوبات التي تواجهها مديرة المدرسة في المجالات المذكورة آنفاً كما يلي :

المجال الأول : صعوبات متعلقة بالمعلمات :

وهي تشمل جميع الصعوبات التي تواجهها مديرة المدرسة والمتعلقة بسلوك المعلمات وأدائهن لعملهن مثل تدني مستوى أداء بعض المعلمات في

التدريس ، وإهمالهن لتحضير الدروس وكراسات التحضير ، وقلة مشاركتهن في الأنشطة المدرسية ، كذلك الصعوبات المتعلقة بمواظبة المعلمات وتشمل الغياب والتأخير ، بالاضافة إلى الصعوبات الناجمة عن طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى . كذلك الصعوبات المتعلقة بسلوك المعلمات نحو أعضاء الجماعة المدرسية وهي تشمل نقص التعاون أو وجود بعض الخلافات.

المجال الثاني : صعوبات متعلقة بالاداريات :

وتشمل جميع الصعوبات التي تواجهها مديرة المدرسة والمتعلقة بسلوك الاداريات وأدائهن لعملهن مثل الاهمال في أداء العمل وعدم المواظبة ،وطلبات النقل ، وقلة التعاون أو وجود خلافات بين بعض الادارايات وزميلات العمل أو بينهن وبين مديرة المدرسة .

المجال الثالث : صعوبات متعلقة بالطالبات :

وهي تشمل جميع الصعوبات التي تواجهها مديرة المدرسة والمتعلقة بسلوك الطالبات وأدائهن لواجباتهن ، مثل إهمال الطالبات للواجبات المدرسية ، وعدم محافظتهن على الكتب والأدوات المدرسية ، وعبثهن بالأثاث المدرسي ، وعدم حفاظهن على النظافة في المدرسة ، وكثرة غيابهن أو تأخرهن عن الحضور إلى المدرسة ، كذلك الخلافات بين الطالبات في المدرسة .

المجال الرابع : صعوبات متعلقة بأمهات الطالبات :

وهي تشمل عدم متابعة أمهات بعض الطالبات لبناتهن في المدرسة ، أو عدم حضورهن إلى اجتماعات مجالس الأمهات . كذلك الصعوبات

المتعلقة بالتعامل مع أمهات الطالبات والناتجة عن جهل الأمهات أو عدم وعيهن أو تعصبهن لآرائهن .

د- علاقة أنماط القيادة بصعوبات العمل الادراي :

من خلال الدراسة النظرية لموضوعي أنماط القيادة وصعوبات العمل الاداري ، وجدت الباحثة أن بعض الدراسات النظرية قد أشارت إلى أن نمط القيادة قد يكون له علاقة بظهور بعض الصعوبات التي يواجهها المديرون في عملهم الاداري . فقد بينت بعض الدراسات أن النمط التسلطي في القيادة يؤدي إلى ظهور صعوبات عديدة في العمل الاداري فهذا النمط يؤدي إلى قلق العاملين ، وانخفاض الروح المعنوية لهم وسوء العلاقات بين العاملين ، وسوء علاقتهم بقائدهم ، كذلك يؤدي إلى إيجاد جو تسوده الأنانية وعدم التعاون بين العاملين ، في حين أن هذه الدراسات لم تشر إلى وجود هذه الصعوبات في المنظمات التي يتبع فيها المدير النمط الشوري التعاوني (الديمقراطي) ، إلا أن الصعوبات التي تواجه المدير الديمقراطي تكون في حالة عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة ورغبتهم في تلقي الاوامر والتعليمات الجاهزة من مديرهم.

كما أشارت بعض الدراسات النظرية إلى أن النمط الترسلي يؤدي إلى ظهور الكثير من الصعوبات أو المشكلات ، فهذا النمط يؤدي إلى إيجاد جو تسوده الفوضى ونقص التعاون وسوء العلاقات بين العاملين.

وبالاضافة إلى ما أشارت اليه الدراسات النظرية من أن بعض أنماط القيادة تؤدي إلى ظهور صعوبات في العمل الاداري ، فإن هناك بعض الدراسات الميدانيه في مجال إدارة الاعمال أشارت نتائجها إلى أن هناك اختلاف بين أنماط القيادة من حيث صعوبات العمل الاداري التي تواجهها ،

ومن هذه الدراسات دراسة رنزس ليكارت Rensis Likeart (أشار اليها بدر ، ١٩٨٢م ، ص ١٧٣) وأجريت هذه الدراسة بمركز البحوث بجامعة ميتشجان وهدفت إلى التعرف على السلوك العام الذي يصف كيف يقود القادة الأكفاء مساعديهم . ودلت نتائج هذه الدراسة على أنه يوجد نوعين من القادة ، النوع الأول هو الذي يهتم بالعاملين أي ينظر لهم كأفراد يستحقون الاهتمام ولا يعتبرهم وسيلة للانتاج ، لذلك فهو يشركهم في إتخاذ القرارات ، ويهتم بعلاقاته الاجتماعية بهم . والقائد المهتم بالعاملين عند ليكارت لا يركز على الاهتمام بالعاملين فقط ولكنه يهتم بالانتاج في العمل بجانب اهتمامه بالعاملين . أما النوع الثاني من القادة فهو الذي يهتم بالعمل أو الانتاج ، وهذا النوع من القادة يعتبر الافراد العاملين وسيلة للانتاج . ولذلك فهو يحصر اهتمامه بأرقام الانتاج والنواحي الفنية في العمل ، ويركز على تفصيلات هذا العمل ويحرص على الرقابة الدقيقة على العاملين ، ولا يهتم بالعلاقات الانسانية.

واستنتج ليكارت أن القائد ذو الاهتمام بالعاملين في الغالب أكثر إنتاجية من القائد ذو الاهتمام بالعمل أو الانتاج ، وحتى في الحالات التي تكون فيها إنتاجية القائد ذو الاهتمام بالانتاج مرتفعة ، فإن هناك صعوبات تظهر نتيجة سلوكه مثل انخفاض معنويات العاملين واحتياجاتهم للرقابة الدقيقة المباشرة ، وزيادة معدل دوران العمالة ، وزيادة نسبة الغياب ، وكل هذه الصعوبات تؤثر على كفاءة المنظمة . فدراسة ليكارت اذاً تدل على أن النمط القيادي الذي يهتم فيه القائد بالعمل أقل فاعلية من النمط المهتم بالعاملين ، كما أنه يؤدي ألى وجود العديد من الصعوبات . إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى أن فاعلية النمط القيادي تعتمد على الموقف كما في دراسة وليام ريدن (أشار اليها الهواري ، ١٩٨٢م ، ص ص٤١-٤٢) .

وبالرغم مما دلت عليه نتائج بعض الدراسات من وجود اختلاف بين أنماط القيادة من حيث صعوبات العمل الاداري التي تواجهها ، إلا أن هذه المشكلة مازالت بحاجة إلى دراسة في مجال الادارة المدرسية.

ومن خلال الدراسة النظرية لكل من موضوعي القيادة وأنماطها ، والعمل الاداري وصعوباته توصلت الباحثة لبعض النتائج التي توجزها فيما يلي :

١- من خلال دراسة مفهوم القيادة والقيادة الادارية والقيادة التربوية يتضح أن القيادة تعنى عملية التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينه ، وأن مفهوم القيادة أشمل من مفهوم القيادة الادارية لأن القيادة لا تكون إدارية إلا اذا وجدت في منظمة رسمية لها إدارة معينه . كذلك فان مفهوم القيادة الادارية أشمل من مفهوم القيادة التربوية ، لأن القيادة الادراية تشمل القيادة في مجالات متباينه للعمل مثل القيادة السياسية أو العسكرية أو الدينيه أو التربوية . ومن خلال المفاهيم السابقة جميعها يتضح أن مديرة المدرسة تعتبر قائدة إدارية تربوية تؤثر في أعضاء الجماعة المدرسية من خلال مواقف مختلفة من أجل تحقيق أهداف الادارة المدرسية.

٢- من خلال دراسة أنماط القيادة يتضح أن النمط القيادي لمديرة المدرسة يعني سلوكها المتكرر في التأثير على أعضاء الجماعة المدرسية من أجل تحقيق أهداف الادارة المدرسية . وهناك تصنيفات عديدة للقيادة التربوية ، إلا أن هذه التصنيفات جميعها تعتمد على وجود محورين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين . وفي هذه الدراسة ستعتمد الباحثة على التصنيف الذي يتم على أساسه تقسيم أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي :

القيادة الشورية التعاونية (الديمقراطية)، والقيادة التسلطية (الأوتقراطية) ، والقيادة الترسلية أو غير الموجهة ، وهذا التصنيف يعتمد على الدراسات التي قام بها كل من "كيرت ليفين" وتلميذاه "رونالد ليبت" و "رالف هوايت" .

٣- من خلال الدراسة التفصيلية لخصائص وسمات كل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة يتضح أن هذه الخصائص أو السمات ما هي الا إنعكاس لاهتمام المديرة بالعمل والعاملات ، فمثلا النمط التسلطي من سماته تمركز السلطة في يد المدير . وهذا يدل على اهتمام بالعمل دون العاملين ، بينما من سمات النمط الشوري التعاوني تفويض جزء من السلطة للعاملين ، وهذا يدل على اهتمام بالعمل والعاملين . أما النمط الترسلي فان من سماته تفويض السلطة على أوسع نطاق وهذا يدل على عدم الاهتمام بالعمل . لذلك فان الأساس الذي اعتمدت عليه الباحثة في تصنيف أنماط القيادة في هذا البحث هو اهتمام مديرة المدرسة بكل من العمل والعاملات . كذلك اتضح من دراسة هذه الانماط أن النمط الترسلي نمط نادر الوجود . أما النمط الشوري التعاوني والنمط التسلطي فهما أكثر شيوعا .

٤- من دراسة موضوع العمل الاداري لمديرة المدرسة إتضح أن عمل مديرة المدرسة هو عبارة عن مجموعة من الواجبات أو المسئوليات التي تقوم بها المديرة أو تشرف عليها ، وهذه الواجبات تتضمن التعامل مع أعضاء الجماعة المدرسية وأولياء أمور الطالبات والتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة . وبالرغم من وجود اختلاف بين كتاب الادارة في تصنيف الواجبات التي يقوم بها مدير أو مديرة المدرسة ، إلا أنه غالبا ما تصنف هذه الواجبات إلى واجبات إدارية ،

وواجبات فنية . وقد عرضت الباحثة أهم هذه الواجبات الادارية والفنية ، ولكن الطابع العام لعمل مديرة المدرسة هو العمل الاداري .

٥- من خلال دراسة موضوع صعوبات العمل الاداري اتضح أن صعوبات العمل الاداري المدرسي تعني المشكلات التي تؤدي إلى عرقلة سير العمل المدرسي وتعوق تحقيق أهداف هذا العمل على الوجه الأكمل وتبذل مديرة المدرسة جهداً في محاولة الحد منها أو حلها . كذلك تبين أن هناك مجالات عديدة للصعوبات التي يواجهها مديري أو مديرات المدارس ، لذلك فان الباحثة ستقتصر في دارستها الميدانية على دارسة بعض هذه الصعوبات والمتعلقة بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، وقد عرضت الباحثة خلال الدراسة النظرية الصعوبات التي يمكن أن تواجهها المديرة في هذه المجالات .

٦- من خلال دراسة علاقة أنماط القيادة بصعوبات العمل الاداري ، يتضح أن بعض الدراسات النظرية قد أشارت إلى أن نمط القيادة قد يكون له علاقة ببعض صعوبات العمل الاداري ، كما أن بعض الدراسات الميدانية في مجال إدارة الاعمال قد أشارت إلى وجود اختلاف بين أنماط القيادة من حيث صعوبات العمل الاداري التي تواجهها ، ولكن هذه المشكلة مازالت بحاجة إلى دراسة في مجال الادارة المدرسية ، لذلك فان هذه الحاجة تعتبر دافعا للدراسة الحالية.

ثالثا : الدراسات السابقة :

هذه الدراسة تتضمن متغيرين أساسيين هما أنماط القيادة ، وصعوبات العمل الاداري ، وفي حدود امكانيات الباحثة أمكنها الحصول على بعض الدراسات التي لها صلة بكل من هذين المتغيرين ، وقد أفادت هذه الدراسات الباحثة في ايضاح عناصر الدراسة الحالية وتحديدها بشكل دقيق ، كما أنها أسهمت في إلقاء الضوء على أهمية الدراسة الحالية.

ولتسهيل عملية مناقشة هذه الدراسات فقد صنّفتها الباحثة إلى الصنفين التاليين : ١- دراسات تتعلق بانماط القيادة .

٢- دراسات تتعلق بصعوبات العمل الاداري .

وفي هذا الجزء تقدم الباحثة عرضا للدراسات التي حصلت عليها في المجالين السابقين . ثم تختتم هذا الجزء بمناقشة لهذه الدراسات لتوضيح العلاقات بينها وصلتها بالدراسة الحالية .

أ- عرض الدراسات السابقة :

١- الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة :

وهي دراسات تهدف إلى التعرف على أنماط القيادة للمديرين ودراسة علاقتها بمتغيرات مختلفة ، وهذه الدراسات تتضمن دراسات أجنبية ، ودراسات عربية،ودراسات سعودية.

ومن الدراسات الاجنبية المتلعقة بأنماط القيادة :

دراسة كمال دواني عام (١٩٨٦م) (Dawani 1986) . وتهدف إلى معرفة العلاقة بين الملاحظات الذاتية للمديرين وملاحظات المعلمين لأنماط القيادة لمديري المدارس الابتدائية والثانوية . وقد حاول الباحث في هذه الدراسة الاجابة على التساؤلين التاليين :

١- هل يختلف المديرون والمعلمون في ملاحظة أنماط القيادة الادارية في مدارسهم ؟

٢- هل يختلف مدرسي المدارس الابتدائية والثانوية في ملاحظة أنماط القيادة لمديريهم ؟

واعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة لوصف السلوك القيادي ، وهذه الاستبانة ذات بعدين ، الأول يتعلق بالاهتمام بالعمل ، والآخر يتعلق بالاهتمام بالعاملين . ويمكن عن طريق هذه الاستبانة وصف خمسة أنماط قيادية كما في نظرية الشبكة الادارية ، وطبّق الباحث هذه الاستبانة على عينة مكونة من (٢١) مديرا و(٢١٠) معلما في عشر مدارس إبتدائية و(١١) مدرسة ثانوية في جنوب شرق أوهايو ، واستخدم الباحث اختبار "ت" Ttest لايجاد اختلاف المجموعة الواحدة بالنسبة لأنماط القيادة الخمسة كما استخدم تحليل التباين لايجاد الاختلاف بين مدرسي المدارس الابتدائية والثانوية في ملاحظة أنماط القيادة لمديريهم .

ودلّت نتائج هذه الدراسة على أن أنماط القيادة تدرك باختلاف بين المديرين والمدرسين ، وأن هناك اختلاف بين مدرسي المدارس الابتدائية والثانوية في ملاحظة أنماط القيادة لمديريهم . كما أشارت هذه النتائج إلى وجود ثلاثة أنماط للقيادة هي النمط (٩-٩) أي اهتمام مرتفع بكل من العمل والعاملين ، والنمط (٩-١) أي اهتمام مرتفع بالعمل ومنخفض بالعاملين، والنمط (١-١) أي اهتمام منخفض بكل من العمل والعاملين أما النمط (٥-٥) الذي يمثل اهتمام معتدل بكل من العمل والعاملين، والنمط (١-٩) الذي يمثل اهتمام منخفض بالعمل واهتمام مرتفع بالعاملين ، فلم يتم اختيارهما بواسطة أي من المديرين والمعلمين.

ومن الدراسات العربية المتعلقة بانماط القيادة مايلي :

دراسة أجراها أحمد بطاح في الاردن عام (١٩٧٩م) ، وهدفت إلى بيان أثر نمط قيادة مديرة المدرسة على كل من العلاقات الشخصية والروح

المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية. وحاول الباحث في هذه الدراسة التحقق من صحة الفروض التالية :

أ- لاتوجد فروقات إحصائية مهمة على مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى الجنس ، أو المؤهل ، أو نمط السلوك القيادي .

ب- لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية مهمة على مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى الجنس ،أوالمؤهل أو نمط السلوك القيادي .

واستخدم الباحث في هذه الدراسة مقياس فيفر (Pfeiffer) لتحديد نمط قيادة مديري المدارس ، حيث يطبق هذا المقياس على المديرين ، كما استخدم استبانتين لتحديد كلاً من العلاقات الشخصية والروح المعنوية لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديرا و (٦٨٧) معلما تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية نصفها من الذكور والآخر من الاناث ، من ضمن مديري ومعلمي المدارس الثانوية في الاردن لعام ١٩٧٨/٧٧م. ولاختبار فروض الدراسة استخدم الباحث تحليل التباين وفق التصميم العاملي (٢×٢×٢) لاختبار أثر المتغيرات ، كما استخدم اختبار (ت) لمقارنة الفروق بين المتوسطات المختلفة .

ودلّت نتائج هذه الدراسة على مايلي :

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس العلاقات الشخصية تعزى إلى التفاعل بين نمط القيادة والجنس من ناحية ، وبين التأهيل المسلكي والجنس من ناحية أخرى.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات علامات المعلمين على

مقياس الروح المعنوية تعزى إلى أثر الجنس بينما لم تشر إلى وجود مثل هذه الفروق بين متوسطات المعلمين على هذا المقياس تعزى إلى نمط القيادة والتأهيل المسلكي .

كذلك دراسة أخرى قام بها محمد عبد الرحمن الطوالبه عام ١٩٨٢م وتهدف إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في الاردن وأثر هذه الانماط في العلاقة بين الادارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الادارة في الاردن . واستخدم الباحث في دراسته استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء : الأول لقياس السلوك القيادي ، والثاني لقياس العلاقة الشخصية بين المدير والمعلمين ، والثالث لقياس الفعالية والنجاح الاداري . وتكوّن المجتمع الدراسي من معلمي المدارس الثانوية للذكور بمكتبي إربد وأيدون بالاردن ، كما بلغت عينة الدراسة (٣٤٠) معلما ، وبلغت نسبة إعادة الاستبانة (٨١٪) أي أن (٢٧٦) استبانة قد أعيدت . واستخدم الباحث طريقة هالبن لوصف أربعة أنماط قيادية بدلالة بعدي المبادأة في وضع اطار العمل ، والاعتبارية . واعتمد على تحليل التباين الأحادي للكشف عن التباين بشكل عام بين الأنماط الأربعة على متغيري العلاقات الشخصية والفعالية الادارية ، كما استخدم اختبار "توكي" للمقارنات الثنائية بين الأنماط على نفس المتغيرين . وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر لنمط القيادة في العلاقة بين الادارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الادارة في الأردن .

ومن الدراسات العربية أيضا دراسة كمال دواني ، وعيد دوراني عام (١٩٨٤م) وتهدف إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الالزامية (الابتدائية ، والاعدادية) ، وبين شعور المعلمين بالأمن النفسي .

واستعان الباحثان في هذه الدراسة باختبارين ، الاختبار الأول هو اختبار (فيفر Pfeiffer) وطبقاه على المديرين لمعرفة نمط سلوكهم القيادي ، حيث صنّف الباحثان سلوك المديرين القيادي إلى نمطين هما النمط القيادي المهتم بالعمل ، والنمط القيادي المهتم بالعاملين . أما الاختبار الثاني فهو اختبار (ماسلو Maslow)وطبقاه على المعلمين لمعرفة درجة الشعور بالأمن لديهم وتكونت عينة الدراسة من (٦٤) مديراً ومديرة و (٤٢٧) معلماً ومعلمة موزعين في (٦٤) مدرسة في محافظة عمان بالأردن . واستخدم الباحثان معامل الارتباط لايجاد العلاقة بين نمطي القيادة لمديري المدارس والشعور بالامن لدى العاملين ، كما استخدما تحليل التباين (٢×٢) لمعرفة أثر كل من الجنس والتأهيل للمديرين على الشعور بالامن لدى معلميهم.

وكان من نتائج هذه الدراسة أن معظم المديرين أظهروا ميلا نحو الادارة التي تهتم بالعمل ، وأن هناك علاقة هامة بين نمط الادارة التي تهتم بالعاملين وبين شعور المعملين والمعلمات بالامن ، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود أي علاقة بين النمط الاداري الذي يهتم بالعمل والشعور بالامن لدى المعلمين .

كذلك دراسة غالب الحوراني عام (١٩٨٤م) التي تهدف إلى معرفة تاثير نمط المدير القيادي وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في مدينة عمّان . وتنطلق هذه الدراسة من نظرية فيدلر الموقفية التي تنظر للقيادة على أنها تفاعل بين نمط المدير القيادي وأوضاع العمل التي يعمل بها . وحاول الباحث الاجابة على التساؤلات التالية :

١- هل يمكن تطبيق نظرية فيدلر الموقفيه على دور مدير المدرسة في

الأردن ؟

٢- هل هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة بين متغيرات هذه الدراسة؟

٣- هل هناك فروق ذات دلالة في درجات المديرين ودرجات المعلمين على مقاييس هذه الدراسة تعزى لأثر الجنس؟

استخدم الباحث ثلاثة مقاييس أحدهما لقياس النمط القيادي ، والثاني لقياس ضبط الوضع المدرسي ، والثالث لوصف العمل للبيئة الاردنية . وطبق الباحث هذه الدراسة على مديري (٤٧) مدرسة ثانوية حكومية في مدينة عمّان حيث قام كل مدير بالاجابة على مقياس النمط وضبط الوضع المدرسي كما قام معلمو اللغتين العربية والانجليزية، والذين بلغ عددهم (١٥٨) معلما ومعلمة بالاجابة على مقياس دليل وصف العمل ، كما قام الباحث برصد نتائج تحصيل عينة عشوائية من طلبة الصف الثالث الثانوي في كل مدرسة وبلغ عدد هؤلاء التلاميذ (٧٦٠٤) طالبا وطالبة. واستخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج ومعامل الارتباط في التحليل الاحصائي للبيانات .

وتتلخص نتائج هذه الدراسة في أن فحص نظرية فيدلر في المدارس الاردنية لم يقدم نتائج حاسمة حول مدى صحة هذه النظرية في أن هناك نمطا قياديا في وضع معين يمكن أن يؤدي إلى مخرجات أفضل . كذلك وجد أن نمط المدير القيادي وضبط الوضع المدرسي يلعبان دورا مهما نسبيا للتنبؤ بمخرجات المنظمة المدرسية.

أما الدراسات السعودية المتعلقة بأنماط القيادة فهي :

دراسة محمد سالم باغازي عام (١٤٠٣هـ) والتي كان من ضمن أهدافها معرفة أي الانماط الادارية أكثر شيوعا ، وأي هذه الانماط يفضلّه المعلمون

في المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة .واستخدم الباحث في دراسته استبانة طبقها على عينة مكونة من (٣٣٥) معلما من (٢٠) مدرسة متوسطة في مدينة مكة المكرمة ، واعتمد الباحث على النسب المئوية في تحليل البيانات .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن نمطي القيادة الديمقراطي والاوتقراطي هما أكثر الأنماط الادارية شيوعا في المدارس المتوسطة في مكة المكرمة، وأن النمط الذي يفضله أغلب المعلمين هو النمط الديمقراطي.

ودراسة موضى عبد الرحمن الصغير عام (١٤٠٤هـ) وتهدف إلى معرفة أنماط القيادة الادارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثر هذه الانماط في تحصيل الطالبات . وقد حددت الباحثة أنماط القيادة للمديرات على أساس درجة اهتمام المديرة بكل من العاملات والعمل ، حيث صنفت أنماط القيادة على هذا الاساس إلى ثلاثة أنماط (ديمقراطي ، أوتقراطي ، متسيب). واستعانت بمقياس فيفر Pfieffer لقياس أنماط القيادة ، وطبقت هذا المقياس على عينة مكونة من (٣٢) مديرة مدرسة متوسطة في الرياض بشرط أن تكون المديرة قد قضت سنتين فأكثر في إدارة نفس المدرسة . كما استعانت بكشوف رصد الدرجات المصدّقة من الرئاسة العامة لتعليم البنات في تحديد التحصيل الدراسي حيث حددت التحصيل على أساس نتائج الامتحان النهائي للعام الدراسي (١٤٠١/١٤٠٢هـ) لطالبات الصف الثاني المتوسط في نفس المدارس السابقة . كذلك استخدمت الباحثة في دراستها عددا من الوسائل الاحصائية وهي المتوسط الحسابي ، معامل الارتباط للقيم الخام ، والاختبار التائي ، ومعامل الارتباط الثنائي ، ومعامل التوافق .

وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي هو أكثر

أنماط القيادة شيوعا يليه النمط الاوتقراطي ، أما النمط المتسيب فهو أقلها شيوعا . كما بينت هذه النتائج أنه توجد علاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة وبين التحصيل الدراسي للطالبات ، فكلما زادت درجة اهتمام مديرة المدرسة بالعاملات والعلاقات الانسانية والعمل إرتفعت الروح المعنوية وأثر ذلك ايجابيا في التحصيل .

كذلك دراسة زينب محسن على عام (١٤٠٤هـ) وكان من أهدافها معرفة العلاقة بين النمط القيادي (الديمقراطي -الأوتقراطي - الترسلي) لمديرة المدرسة الثانوية في الرياض ودرجة شعور المعلمات بالامن ، ومعرفة أثر كل من سن مديرة المدرسة ومؤهلها الدراسي (تربوي ، غير تربوي) وعدد سنوات خبرتها كمديرة مدرسة ثانوية على كل من درجة اهتمامها بالناس ودرجة اهتمامها بالعمل .واستخدمت الباحثة مقياس "فيفر" Pfieffer للتعرف على الانماط القيادية لمديرات المدارس ، ومقياس "ماسلو" Maslow للتعرف على درجة شعور المعلمات بالامن . وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٥) مديرة و (١٢٥) معلمة شملت جميع مديرات ومعلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض واللاتي انطبقت عليهن الشروط المطلوبة في الدراسة.وتم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط وتحليل التباين.

وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي :

أ- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين النمط القيادي الديمقراطي لمديرة المدرسة ودرجة الشعور بالأمن لدى المعلمات ، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتقراطي لمديرة المدرسة عند مستوى (٠,٠٥)

ودرجة الشعور بالامن.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام المديرة بالعمل أو اهتمامها بالعاملات وكل من سن المديرة وعدد سنوات خبرتها ومؤهلها.

ودراسة على حامد الاحمدي عام (١٤٠٥هـ) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة كما يدركها المعلمون وبين فاعلية الاتصال التربوي . وتحليل التفاعل بين نمط القيادة والاتصال التربوي لمعرفة أى أنماط القيادة الذي يحقق الاتصال التربوي الفعّال والعوامل التي تساعد أو تعيق الاتصال. واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدم استبانة طبقها على عينة مكونة من (٣٤١) معلما وطنيا موزعين في (١٨) مدرسة ابتدائية للبنين تم اختيارها بطريقة عشوائية من المدارس الابتدائية للطلاب في مدينة مكة المكرمة وعددها (٧٤) مدرسة، واستعان الباحث بالحزمة الاحصائية (SPSS) في التحليل الاحصائى للبيانات وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١- أن هناك ثلاثة أنماط قيادية تربوية في مدارس مدينة مكة المكرمة الابتدائية للبنين وهي حسب درجة وجودها : القيادة الشورية التعاونية ، ثم القيادة الفردية الاستبدادية ، ثم القيادة الترسلية وهي أقل الأنماط وجودا.

٢- أن هناك علاقة وثيقة بين بعض أنماط القيادة التربوية وفاعلية الاتصال التربوي ، وتكون هذه العلاقة مرتفعة مع النمط القيادي الشوري وضعيفة مع القيادة الفردية الاستبدادية وتكاد تنعدم العلاقة بين فاعلية الاتصال والقيادة الترسلية.

ومن الدراسات السعودية أيضا دراسة حسن محمد حسّان ، وعبد العاطي أحمد الصياد عام (١٤٠٦هـ) ، وتناولت هذه الدراسة البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية. وقد حدد الباحثان مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية :

أ- ما مدى إدراك المعلمين لنمط القيادة الكائن من حيث كونه نمطاً ديمقراطيا أو نمطاً أوتقراطياً أو نمطاً ترسلياً ؟

ب- ما توقعات المعلمين لنمط القيادة الذي يجب أن يكون للأنماط القيادية السالفة الذكر ؟

جـ - هل هناك علاقة بين رضا المعلم عن العمل وأنماط القيادة الثلاثة الكائنة وما يجب أن تكون عليه هذه الأنماط مستقبلا ؟

د- هل هناك علاقة بين رضا المعلم عن العمل وأنماط القيادة الثلاثة الكائنة على حده ، ومانوعية هذه العلاقة إن وجدت من حيث كونها علاقة عكسية أو طردية ؟

هـ - هل متغيرات الراتب الشهري وعمر المعلم وخبرة المعلم في التدريس لها علاقة برضا المعلم عن وظيفته ؟

و- ما البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية في المدرسة؟

وأوضح الباحثان أن المتغيرات الخاصة بأنماط القيادة الكائنة والتي يجب أن تكون قد قاسها محمد باغازي (باغازي ، ١٤٠٣هـ) من خلال استبانة تم بناؤها تحت إشراف المشارك الاول في هذه الدراسة ، كما أن الباحثان قاما ببناء استبانة لقياس رضا المعلمين عن مهنتهم وطبقاه على نفس العينة التي جمع منها باغازي بيانات بحثه والتي تبلغ (٢٣٤) معلما

سعوديا من معلمي المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. ومن أجل التحليل الاحصائي للبيانات استعان الباحثان بالمقاييس والاختبارات الاحصائية التالية :

١- المتوسطات والانحرافات المعيارية.

٢- إختبار النسب الثابته للفرق بين عينتين مترابطتين.

٣- معامل الإرتباط بيرسون.

٤- التحليل إلى عوامل .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

١- أن النمط الديمقراطي أكثر الأنماط وجودا في المدرسة المتوسطة السعودية يليه النمط الأوتقراطي ثم الترسلي .

٢- أن المعلمين يريدون وجوداً أفضل للنمط الديمقراطي ، كما أنهم يريدون وجوداً أقل للنمط الأوتقراطي أي أن المعلمين يريدون أن يعتري القيادة التربوية المدرسية تغيير.

٣- أنّ القيادة الديمقراطية لها تأثيرها المرغوب على الرضا، أما القيادة الأوتقراطية والقيادة الترسلية فلهما تأثير غير مرغوب على الرضا.

٤- أنّ متغيرات الراتب الشهري ، وعمر المعلم ، وعدد سنوات عمل المعلم مع مديره الحالي ، وخبرة هذا المعلم في التدريس ، ليس لها علاقة دالة إحصائيا مع الرضا.

٥- أنّ أنواع القيادة الثلاثة لا توجد مستقلة عن بعضها ويمكن أن توجد متبادلة عند نفس القائد طبقا للظروف والمواقف ، أي أنه قد يكون هناك وجود مختلط للقيادة (القيادة المختلطة) ، والقيادة المختلطة أقل أنماط القيادة وجودا بعد الترسلية.

كذلك دراسة حامد عبد العزيز الفايدي في عام (١٤٠٧هـ) . وتهدف إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة ، والتعرف على العلاقة بين هذه الأنماط ودرجة الروح المعنوية للمعلمين الذين يعملون معهم ، وكذلك التعرف على العلاقة بين كل من الأنماط القيادية للمديرين والروح المعنوية للعاملين وبين بعض المتغيرات الشخصية لديهم (السن ، المؤهل ، الخبرة) . واستخدم الباحث مقياس "فيفر Pfieffer" للتعرف على النمط القيادي للمديرين وتم تطبيقه على مديري المدارس حيث صنفت الانماط القيادية على أساسه إلى ثلاثة أنماط (ديمقراطي ، أوتقراطي ، تسيبي) ، كما استخدم الباحث استبانة أخرى طبقت على المعلمين للتعرف على درجة الروح المعنوية لهم . وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المدارس المتوسطة بمنطقة المدينة المنورة وعددهم (٤١) مدير مدرسة ، وبلغ عدد المعلمين (٢٢٧) معلما يعملون بهذه المدارس . واعتمد الباحث في التحليل الاحصائى على اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات لدرجات الروح المعنوية تبعا للنمط القيـادة بالاضافة إلى اعتماده على معامل الارتباط واختبار (كا^{٢}).

ودلّت نتائج هذه الدراسة على أن النمط الأوتقراطي هو أكثر الأنماط شيوعا يليه النمط الديمقراطي ثم النمط الترسلي وهو نادر . كما دلت على أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية ودرجات الروح المعنوية للمعلمين ، حيث أن هذه النتائج أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجات الروح المعنوية للمعلمين تعود إلى النمط القيادي لمدير المدرسة وذلك لصالح النمط الديمقراطي . كما دلت هذه النتائج على أنه ليس لسن مدير المدرسة وعدد سنوات خبرته ونوع مؤهله الدراسي تأثير على النمط

القيادي للمدير.

أما دراسة عفاف محمود بابكر عام (١٤٠٨هـ) فتهدف إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة لمديرات المدارس وبين تحقيق الاحتياجات الاجتماعية لمعلمات المرحلة الابتدائية في مدينة جده . وقد بنت الباحثة استبانة للحصول على المعلومات المتعلقة بكل من أنماط القيادة والاحتياجات الاجتماعية ، وطبقت هذه الاستبانه على عينه مكونه من (٢٠٩) معلمه من معلمات المدارس الابتدائية في مدينة جده موزعات في (١١) مدرسة ابتدائية للبنات. وعولجت البيانات احصائيا باستخدام التكرارات ، والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري وباستخدام تحليل التباين.

وبينت نتائج هذه الدراسة أنه توجد ثلاثة أنماط قيادية لمديرات المدارس الابتدائية للبنات في مدينة جده وهي النمط الديمقراطي والنمط التسلطي والنمط الترسلي ، وأن أكثر هذه الانماط وجودا هو النمط الديمقراطي يليه النمط التسلطي ثم الترسلي ، كما بينت أنه لا يوجد اختلاف بين القيادة الديمقراطية والترسلية في مدى اشباع الاحتياجات الاجتماعية للمعلمات ، وأن القيادة التسلطية لا تعمل على إشباع الاحتياجات الاجتماعية للمعلمات.

٢- الدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الاداري :

وهي دراسات تناولت مشكلات الادارة المدرسية في مراحل مختلفة من التعليم العام وبعض هذه الدراسات عربية وبعضها الآخر سعودية أجريت في المملكة العربية السعودية.

والدراسة العربية التي حصلت عليها الباحثة في هذا المجال هي:

دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج عام (١٤٠٤هـ) وتهدف الى الكشف عن المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربي ، ووضع المقترحات المناسبة لمعالجة المشكلات المشتركة بين الدول الاعضاء ، وإيجاد تصور أفضل للادارة المدرسية . ولجمع البيانات اللازمة عن هذه المشكلات ، استخدم الباحثون استبانتين تتكونان من مجموعة من الاسئلة المفتوحة ، الاستبانة الأولى وتهدف إلى التعرف على مشكلات الادارة المدرسية ومقترحات حلها من وجهة نظر مديري المدارس . والاستبانة الثانية وتهدف إلى التعرف على هذه المشكلات ومقترحات حلها من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية والمشرفين التربويين (الموجهين) . ووزعت الاستبانتان على وزارات التربية والتعليم والمعارف في الدول الأعضاء لتقوم بتوزيعها على العينه التي تم تحديد عددها وتوزيعها الجغرافي ، حيث طبقت الاستبانة الأولى على عينة مكونة من (١٨٩٠) مديرا (ومديرة) مدرسة موزعين في المدارس الابتدائية بدول الخليج بنسب متفاوته حيث بلغت هذه النسبة (٨٪) من عدد المدارس في الجمهورية العراقية ، و(١١٪) من المدارس في المملكة العربية السعودية ، بينما كانت هذه النسبة لا تقل عن (٢٤٪) من عدد المدارس في كل من الامارات والبحرين وسلطنة عمان وقطر . ولم يذكر الباحثون أي شيء عن عدد المشرفين التربويين (الموجهين) ومديري المناطق التعليمية الذين طبقت عليهم الاستبانة الثانية. واستخدم الباحثون النسبة المئوية كوسيلة إحصائية في تحليل بيانات هذه الدراسة .

وبيّنت نتائج هذه الدراسة أن الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربي تواجه العديد من المشكلات . وصنّف الباحثون هذه المشكلات إلى : مشكلات التلاميذ ، ومشكلات أولياء أمور التلاميذ ، ومشكلات الهيئة التعليمية ، ومشكلات البناية المدرسية ، ومشكلات الوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية ، ومشكلة الامتحانات ، ومشكلات الكتب والمناهج الدراسية ، ومشكلات الشئون الادارية والمالية ، ومشكلات عمال الخدمات ، بالاضافة إلى مشكلات أخرى ذكرها المديرون . وتم تقسيم المشكلات المتضمنه في كل صنف إلى مشكلات مشتركة بين دول الخليج ، ومشكلات مشتركة بين دولتين فأكثر ، ومشكلات تنفرد بها دولة معينه. ووضع الباحثون مقترحات لحل هذه المشكلات بناءاً على اقتراحات كل من المديرين والمشرفين التربويين ، ومديري المناطق التعليمية.

أما الدراسات السعودية التي حصلت عليها الباحثة والمتعلقة بصعوبات العمل الاداري فهي دراستان :

أولاهما هي دراسة فاطمة عريف عام (١٤٠٠هـ) ، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث عن المشكلات الادارية التي تواجه الادارة المدرسية عامة ، وتحديد المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية ، ومعرفة الأسباب المؤدية إلى هذه المشكلات الادارية ، ومن ثم إيجاد حلول تساعد على القضاء على تلك المشكلات . وحددت الباحثة المشكلات التي درستها في مجالين هما مجال المشكلات المادية وتشمل مبنى المدرسة والمعامل والمكتبة المدرسية والكتب الدراسية ، ومجال المشكلات البشرية وتشمل الاتصال التربوي ، والعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة ، والاشراف الفني ، والنقص في هيئة التدريس ، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمات .

واستخدمت الباحثة اسلوب المقابلة الشخصية مع مديرات المدارس كأداة لجمع المعلومات .

وتوصلت الباحثة من دراستها إلى أن إدارة المدرسة الثانوية تواجه مشكلات في كل من المجالين السابقين ، وقد صنّفت هذه المشكلات إلى : مشكلات النقص في عوامل الكفاية الانتاجية ، ومشكلات الاتصال ، ومشكلة عدم توفر المشرفات الاجتماعيات داخل المدرسة ، ومشكلة النقص في هيئة التدريس والنقص في عدد الاداريات . أما بالنسبة للمشكلا ت المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة فقد وجدت الباحثة أن هذه المشكلات موجودة بدرجة بسيطة ، واقترحت الباحثة بعض الحلول للمشكلات السابقة.

أما الدراسة الأخرى فأجراها عرفات عبد العزيز سليمان عام (١٤٠٤هـ) ، وهي دراسة ميدانية تناول فيها الباحث بعض المتغيرات المرتبطة بالادارة المدرسية ، وحدد الباحث أهداف هذه الدراسة في سبعة أهداف كان من ضمنها الوقوف على أهم مشكلات العمل التي يصادفها العاملون في الادارة المدرسية . واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات ، وكان من ضمن أسئلة الاستبانة سؤال يطلب فيه الباحث من مدير (أو مديرة) المدرسة ذكر مشكلات العمل حسب أهميتها بالترتيب وذلك بالنسبة لكل من :

أ- المعلمين.

ب- الطلاب.

ج- الادارة المدرسية.

د- العمل المدرسي بصفة عامة.

وطبق الباحث هذه الاستبانة على عينة تتكون من (٣٦٠) مديرا

ومديرة من ثلاث عشرة إدارة تعليمية في مناطق مختلفة من المملكة ومن ضمنها منطقة جده التعليمية وكان عدد استمارات الاستبانة التي أعيدت إلى الباحث (٢٧٩) استمارة فقط . واستخدم الباحث النسبة المئوية كوسيلة لتحليل البيانات إحصائيا وكان ضمن نتائج هذه الدراسة أنه توجد بعض المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في المجالات الاربعة المذكورة أنفا.

ب- مناقشة الدراسات السابقة :

عندما عرضت الباحثة الدراسات السابقة صنّفتها إلى صنفين ، هما : دراسات متعلقة بأنماط القيادة ، ودراسات متعلقة بصعوبات العمل الاداري وفيما يلي تعرض الباحثة مناقشة للدراسات التي حصلت عليها في كلا الصنفين من حيث أهداف هذه الدراسات ، والأدوات المستخدمة فيها، والعينات التي طبقت عليها هذه الدراسات ، والبيئة الثقافية التي أخذت منها العينات ، وأساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في تحليل البيانات ، والنتائج التي توصل اليها الباحثون من هذه الدراسات . وقد هدفت الباحثة من هذه المناقشة إلى الكشف عن العلاقات بين هذه الدراسات ، وتوضيح أوجه الشبه والاختلافات بينها وبين الدراسة الحالية .

١- الأهداف :

ومن خلال عرض الدراسات المتعلقة بانماط القيادة ، وجدت الباحثة أن معظم هذه الدراسات هدفت إلى التعرف على علاقة أنماط القيادة بأحد أو بعض المتغيرات المختلفة مثل : رضا المعلمين ، الروح المعنوية لهم ، شعورهم بالأمن النفسي ، تحقيق الاحتياجات الاجتماعية لهم ، العلاقات

الشخصية بينهم ، وعلاقتهم بالادارة ، كذلك فعالية الإدارة وفعالية الاتصال ، وتحصيل التلاميذ . وهناك دراستين اختلفتا من حيث الأهداف ، وهما دراسة كمال دواني التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الملاحظات الذاتية للمديرين وبين ملاحظات المعلمين لانماط القيادة ، ودراسة علي الأحمدي التي هدفت إلى معرفة أي الانماط الادارية أكثر شيوعا وأيها يفضله المعلمون. ولكن يمكن القول أن جميع الدراسات التي عرضتها الباحثة والمتعلقة بأنماط القيادة كان من ضمن أهدافها التعرف على أنماط القيادة للمديرين أو المديرات .

وقد اختلفت الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة من حيث التصنيف الذي اعتمدت عليه في تناول أنماط القيادة بالدارسة ، إلاّ أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على تصنيف أنماط القيادة الى ثلاثة أنماط هي : النمط الديمقراطي (الشوري التعاني) ،والنمط الأوتقراطي (التسلطي) ، والنمط الترسلي (المتسيب) .

أما الدراسات التي اختلفت من حيث تصنيف القيادة ، فهي دراسة كمال دواني ، وعيد ديراني والتي صنفا فيها أنماط القيادة إلى نمطين هما النمط المهتم بالعمل والنمط المهتم بالعاملين ، ودراسة محمد الطوالبه التي صنف فيها أنماط القيادة إلى أربعة أنماط حسب طريقة "هالبن" ودراسة كمال دواني التي صنف فيها أنماط القيادة إلى خمسة أنماط على أساس الشبكة الادارية لـ "لبليك وموتون".

أما الدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الاداري ، فقد هدفت إلى الكشف عن المشكلات المختلفة التي تواجه الادارة المدرسية من وجهة نظر المديرين أو المديرات ، وذلك في الادارة المدرسية لمختلف مراحل التعليم العام كما في دراسة عرفات سليمان ، أو في إحدى هذه المراحل كما في

دارسة مكتب التربية العربي لدول الخليج حيث تناولت المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية ، ودراسة فاطمة عريف التي تناولت هذه المشكلات في المرحلة الثانوية .

والدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ومقارنة هذه الأنماط من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري . وبذلك فان الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة في أنها تهدف إلى التعرف على أنماط القيادة لمديرات المدارس ، ولكنها تختلف عنها في أنها تقارن هذه الانماط من حيث متغير مختلف وهو صعوبات العمل الاداري . كما أن هذه الدراسة تشترك مع الدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الاداري والتي عرضتها الباحثة في أنها تتناول بعض صعوبات هذا العمل والمتعلقة بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، وهذه الصعوبات ما هي إلا مشكلات تبذل المديرة جهدا في محاولة الحد منها أو حلها . ولكن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في أنها تركز على مجالات محددة للصعوبات في حين أن تلك الدراسات حاولت التعرف على مشكلات الادارة المدرسية بشكل عام ، كذلك فان هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في أنها تدرس هذه الصعوبات كمتغير تابع بالنسبة لأنماط القيادة .

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على تصنيف أنماط القيادة إلى ثلاثة أنماط هي : النمط الشوري التعاوني ، والنمط التسلطي والنمط الترسلي. وبذلك فإنها تشترك مع معظم الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة من حيث اتباع هذا التصنيف .

٢- الأداوات :

إعتمدت جميع الدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة والمتعلقة بأنماط القيادة على استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات . وبعض هذه الاستبانات قام ببنائها الباحثون أنفسهم مثل الاستبانات التي بناها كل من محمد باغازي ، وعلي الأحمدي ، وحسن حسان ، وعبد العاطي الصياد ، وعفاف بابكر . وبعضها عبارة عن مقاييس جاهزة مثل مقياس "هالبن" لتصنيف أنماط القيادة والذي استخدمه محمد الطوالبه ، ومقياس فيفر Pfieffer الذي ترجمه إلى العربية عبد الباري دره (دره ، ١٩٨٥م ، ص ص ٥٣-٥٩) واستخدمه عدة باحثون . ومن الدراسات العربية التي استخدم فيها هذا المقياس ، دراسة أحمد بطاح ، ودراسة كمال دواني وعيد ديراني ، ومن الدراسات السعودية التي استخدم فيها دراسة موضى الصغير ، ودراسة زينب علي ، ودراسة حامد الفايدي . وقد قام كل من أحمد بطاح ، وموضى الصغير ، بالتحقق من صدق وثبات هذا المقياس .

أما الدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الادراي ، فقد اعتمدت جميعها على الاستبانة الموجهة للمديرين والمديرات ما عدا دراسة فاطمة عريف التي اعتمدت على المقابلة الشخصية للمديرات كأداة لجمع المعلومات.

أما في الدراسة الحالية ، فقد اعتمدت الباحثة على استخدام استبانة مكونة من جزئين ، الجزء الاول عبارة عن مقياس فيفر Pfieffer للتعرف على أنماط القيادة للمديرات . أما الجزء الثاني فهو للتعرف على بعض صعوبات العمل الاداري ، وقامت الباحثة ببنائه بنفسها واستفادت من الدراسات السابقة في إعداد هذا الجزء من الإستبانة .

٣- العينات :

إعتمدت بعض الدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة على تطبيق الإستبانة الخاصة بالتعرف على أنماط القيادة على عينة من المعلمين ، كما في دراسة محمد الطوالبه ، ومحمد باغازي ، وعلي الأحمدي ، وحسن حسان ، عبد العاطي الصياد ، ودراسة عفاف بابكر ، وتراوحت عينة المعلمين من (٢٠٩) معلما إلى (٣٣٥) وهي تعتبر عينات كافية للدراسة.

أما الدراسات التي استخدم فيها مقياس فيفر Pfieffer للتعرف على أنماط القيادة للمديرين ، فقد طبق فيها هذا المقياس على عينة من المديرين (أو المديرات) أو على المجتمع الاصلي لهم ، وتراوح عدد أفراد العينة أو المجتمع بين (٢٥) مديرا الى (٦٤) مديرا ، والباحثة ترى أن العينات التي طبق عليها هذا المقياس تعتبر كافية .

والدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الاداري طبقت على عينات من مديري ومديرات المدارس بلغ عدد هذه العينات (٦) مديرات كما في دراسة فاطمة عريف ،و(٣٦٠) مديرا ومديرة كما في دراسة عرفات سليمان ، و(١٨٩٠) مديرا ومديرة كما في دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج وتعتبر هذه العينات كافية للدراسة فيما عدا دراسة فاطمة عريف حيث ترى الباحثة أن العينة المستخدمة فيها صغيرة.

وجميع العينات السابقة تم اختيارها من مديري ومديرات المدارس في إحدى (أو بعض) مراحل التعليم العام .

أما في الدراسة الحالية ، فان الباحثة طبقت الاستبانة على المجتمع الاصلي الذي يتكون من مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده واللاتي بلغ عددهن إثنتين وأربعين مديرة.

٤- البيئات الثقافية :

طبّقت الدراسات في بيئات ثقافية مختلفة . فالدراسات المتعلقة بأنماط القيادة طبق بعضهافي بيئة أجنبية (جنوب شرق أوهايو) ، كما في دراسة كمال دواني ، وطبق البعض الآخر في بيئة عربية وهي الأردن مثل دراسة أحمد بطاح ، ودراسة محمد الطوالبه ، ودراسة غالب الحوراني ...كما أن بعض هذه الدراسات طبقت في مدن مختلفة من المملكة العربية السعودية مثل : مكة المكرمة ، والمدينة المنورة ، والرياض ، وجده ، كما في دراسة محمد باغازي ، وعلي الأحمدي ، وعفاف بابكر ، وحامد الفايدي ، وموضى الصغير .

أما الدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الاداري فبعضها طبق في بيئة عربية وهي دول مجلس التعاون الخليجي ، والبعض الآخر طبق في عدة مناطق من المملكة العربية السعودية مثل دراسة عرفات سليمان ، وبعضها اقتصر على مدينة مكة المكرمة كما في دراسة فاطمة عريف.

ونظرا لعدم وجود دراسات تناولت أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ، فان الباحثة طبقت دراستها على مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده.

٥- الأساليب الاحصائية :

بالنظر إلى الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة ، وجدت الباحثة أنه قد استخدم فيها الباحثون أساليب إحصائية مختلفة مثل الاختبار التائي (T test) ، وتحليل التباين ، والانحدار المتعدد المتدرج ، واختبار كا٢ ، والتحليل إلى عوامل ، واختبار النسب الثابته للفرق ، ومعامل التوافق ،

ومعامل الارتباط، بالاضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري .

أما الدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الاداري ، فإنها اعتمدت على النسب المئوية فقط ، فيما عدا دراسة فاطمة عريف التي لم تستخدم فيها أي أسلوب إحصائي نتيجة لصغر حجم العينة.

وفي الدراسة الحالية استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحراف المعياري في تحليل الاستجابات على الاستبانة الخاصة بصعوبات العمل الاداري ، كما استخدمت اختبار (كا^{٢}) لتحديد الفروق بين أنماط القيادة في درجات الصعوبات للعمل الاداري.

٦- النتائج :

بيّنت معظم نتائج الدراسات السعودية المتعلقة بأنماط القيادة أنه توجد ثلاثة أنماط للقيادة ، وهي النمط القيادي الديمقراطي (الشوري التعاوني) والنمط الأوتقرطي (التسلطي) ، والنمط الترسلي.

وبذلك فان نتائج الدراسات السعودية إتّفقت مع نتائج الدراسة الأجنبية لكمال دواني في جنوب شرق ولاية أوهايو (Dawani, 1986) حيث أشارت نتائجها إلى وجود ثلاثة أنماط للقيادة فقط وهي : النمط (٩.٩) أي اهتمام مرتفع بكل من العمل والعاملين ، والذي ترى الباحثة أنه يقابل النمط الديمقراطي ، والنمط (٩، ١) أي اهتمام مرتفع بالعمل واهتمام منخفض بالعاملين ، والذي يقابل النمط الأوتقراطي ، والنمط (١.١) أي اهتمام منخفض بكل من العمل والعاملين والذي يقابل النمط الترسلي.

كما بينت معظم الدراسات السعودية أن أكثر أنماط القيادة شيوعا هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتقراطي ثم النمط الترسلي وهو أقل هذه الأنماط شيوعا ، وقد اتضح هذا من نتائج دراسة كل من محمد باغازي ، وموضى الصغير ، وعلى الأحمدي ، ودراسة حسن حسان ، وعبد العاطي الصياد ، ودراسة عفاف بابكر . إلا أن بعض الدراسات السعودية والعربية قد اختلفت نتائجها عن هذه النتيجة ، ففي دراسة حامد الفايدي وجد الباحث أن أكثر أنماط القيادة شيوعا لمديري المدارس المتوسطة في المدينة المنورة هو النمط الأوتقراطي يليه النمط الديمقراطي أما النمط الترسلي فهو نادر الوجود . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كمال دواني وعيد دوراني التي وجدا فيها أن أكثر مديري ومديرات المدارس أظهروا ميلا نحو القيادة التي تهتم بالعمل.

كذلك دلت نتائج الدرسات العربية والسعودية على أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية للمديرين وبين بعض المتغيرات مثل رضا المعلمين ، والروح المعنوية لهم ، وشعورهم بالأمن النفسي وتحقيق، الاحتياجات الاجتماعية لهم ، والعلاقات الشخصية بينهم وعلاقتهم بالادارة ، كذلك وفعالية الادارة ،وفعالية الاتصال ، وتحصيل التلاميذ . وأوضحت هذه الدرسات أن هذه العلاقة تكون إيجابية بين هذه المتغيرات وبين النمط الديمقراطي (أو النمط الذي يهتم بكل من العمل والعاملين) ، وتكون سلبية بين هذه المتغيرات وبين النمط الأوتقراطي (أو النمط الذي يهتم بالعمل فقط) ، وبينها وبين النمط الترسلي.

أما الدراسات المتعلقة بصعوبات العمل الاداري فقد أشارت نتائجها إلى وجود مشكلات عديدة تواجه مديري ومديرات المدارس في مجالات مختلفة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

تصميم واجراءات الدراسة الميدانية

أولا : أهداف الدراسة الميدانية .

ثانيا : مجتمع الدراسة .

ثالثا : أداة الدراسة (الاستبانة)

١- الجزء الخاص بأنماط القيادة (مقياس فيفر) :

أ- مصدر مقياس فيفر.

ب- صدق المقياس .

ج- ثبات المقياس.

٢- الجزء الخاص بصعوبات العمل الاداري :

أ- الدراسة الاستطلاعية.

ب- تصميم هذا الجزء من الاستبانة بصورته الأولية.

ج- صدق هذا الجزء من الاستبانة.

د- إعداد هذا الجزء من الاستبانة بصورته النهائية.

هـ ثبات هذا الجزء من الاستبانة.

٣- وصف أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

رابعا : تطبيق الاستبانة.

خامسا : تصحيح الاستبانة.

سادسا : المعالجة الاحصائية للبيانات.

تصميم واجراءات الدراسة الميدانية

بعد الدراسة النظرية لمتغيري الدراسة في الفصل السابق ، والتوصل إلى بعض الإستنتاجات بشأنها ، بدأت الباحثة في هذا الفصل في الدراسة الميدانية على ضوء الإطار النظري وما يحتويه من حقائق ومعلومات ودراسات سابقة ، وعرضت الباحثة في هذا الفصل توضيحاً للتصميم والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية ، حيث بدأت بتوضيح أهداف الدراسة الميدانية ثم المجتمع الذي طبقت عليه ، ومن ثم الحديث عن أداة الدراسة (الاستبانة) بجزئيها من حيث المصدر أو خطوات البناء ، والصدق والثبات ، كذلك وصف الاستبانة بصورتها النهائية ، والإجراءات التي إتبعتها الباحثة في تطبيقها ، وتصحيحها ، والكيفية التي تمت بها معالجة البيانات إحصائياً.

أولاً : أهداف الدراسة الميدانية :

هدفت الباحثة من الدراسة الميدانية إلى :

أ- تحديد النمط القيادي للمديرة في كل مدرسة من مدارس البنات المتوسطة في مدينة جده من حيث كونه شوريا تعاونيا أو تسلطيا أو ترسليا.

ب- التعرف على الصعوبات التي تواجه هؤلاء المديرات فيما يتعلق بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، وتحديد مستوى كل صعوبة وترتيبها بالنسبة للصعوبات الأخرى

ج- الكشف عن الفروق بين تلك الانماط من حيث درجة الصعوبات

التي تواجهها فيما يتعلق بالمجالات المذكورة آنفا.

ثانيا : مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في مدينة جدة دون توابعها باستثناء مركز التفصيل والخياطة ومدرسة تحفيظ القرآن لأن لها نظاما خاصا من حيث المنهج . وبلغ عدد هؤلاء المديرات (٤٢) مديرة حسب تحديد مكتب التوجيه التربوي عام ١٤٠٨هـ (أنظر الملحق ٨) . واستبعدت جميع المدارس التي أفتتحت عام ١٤٠٩هـ وذلك لعدم استقرار تلك المدارس من حيث المبنى والتنظيم فمعظم هذه المدارس لازالت مضمومة إلى مدارس أخرى لحين إيجاد مبنى مستقل لها .

ثالثا : أداة الدراسة (الاستبانة) :

تحقيقاً لأهداف الدراسة الميدانية رأت الباحثة أن تستخدم استبانة مكونة من جزئين :

الجزء الأول : وهو خاص بأنماط القيادة ويتم على أساسه تحديد نمط القيادة لمديرة المدرسة.

الجزء الثاني : وهو خاص بصعوبات العمل الاداري ويتم على أساسه تحديد الصعوبات التي تواجهها المديرة في عملها الاداري .

وفيما يلي تعريف بكل جزء من الاستبانة من حيث المصدر ، أو كيفية البناء ومن حيث الصدق والثبات.

١- الجزء الخاص بأنماط القيادة (مقياس فيفر) :

أ- مصدر مقياس "فيفر" :

الجزء الاول من الاستبانة عبارة عن مقياس طوره "فيفر Pfieffer" وترجمه إلى اللغة العربية عبد الباري دره ، ونشر المقياس المترجم في كتابه "تقنيات ادارية حديثة" (دره ، ١٩٨٥م ص ص ٥٣-٥٩) (أنظر الملحق رقم ١٠) وقد استخدم المقياس المترجم في تحديد النمط القيادي للمديرين في عدة دراسات عربية وسعودية . وقد حصلت الباحثة على إذن باستخدام هذا المقياس من الاستاذ عبد الباري دره (أنظر الملحق رقم ٦) .

ب- صدق المقياس :

استخدم أحمد بطاح مقياس "فيفر Pfieffer" في بحثه " تاثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية "عام ١٩٧٩م . وقد عرض أحمد بطاح هذا المقياس على (١٥) خبيرا من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك للتاكد من صدق فقراته في قياس ما وضعت لقياسه (إعتماداً على الصدق المنطقي أو صدق المحتوى) . وقد أظهر المحكومون إتفاقا على ملائمة فقراته (بطاح ، ١٩٧٩م)

واستخدم كمال دواني ، وعيد ديراني هذا المقياس بناءاً على اختبار أحمد بطاح لصدقه (دواني ، ١٩٨٤م ، ص ص ١٢٣- ١٢٤) والدراستان السابقتان أجريتا في بيئة عربية وهي الاردن .

كما طبقت موضى الصغير هذا المقياس على مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض ، وذلك بعد إجراء تجربة فهم ألفاظ المقياس ، حيث وزعته على عينة من هؤلاء المديرات (١٠ مديرات) ، وطلبت منهن إبداء رأيهن في وضوح فقراته وملاءمتها للمجتمع السعودي ، فوجدت أن عباراته واضحة وسهلة الاجابة بالنسبة للمديرات وأجرت تعديلات طفيفة

على بعض هذه العبارات بناءاً على ملاحظاتهن . وقامت موضى الصغير أيضاً بالتأكد من صدق المقياس وذلك بتطبيقه على عينة من من مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض (١٠ مديرات) وتحديد درجة الاهتمام بكل من العمل والعاملات بناءاً على نتيجة المقياس ، كذلك تحديد درجة الاهتمام بكل من العمل والعاملات لكل مديرة من المديرات العشر بالاستعانة بالموجهات الاداريات لهذه المدارس ، وإيجاد معامل الارتباط بين كل من درجات الاهتمام بالعمل والعاملات في المرتين . فوجدت الباحثة أن هناك إرتباط قوي بن الدرجات في الحالتين مما يدل على صدق المقياس (الصغير ، ١٤٠٤هـ ، ص ص ٢٥- ٢٨) .

وقد استخدمت زينب محسن علي المقياس عام (١٤٠٤هـ) ، كذلك استخدمه حامد الفايدي عام (١٤٠٧هـ) بناءأعلى الاختبارات السابقة لصدقه (علي ، ١٤٠٤هـ - الفايدي ، ١٤٠٧هـ) .

لذلك رأت الباحثة أن الاختبارات التي أجريت للتأكد من صدق المقياس تعتبر كافية ، لاسيما وأنها أجريت في بيئة عربية أو سعودية واعتمدت الباحثة على النسخة المعدلة لمقياس فيفر المترجم والتي استخدمتها موضى الصغير في بحثها .

ج- ثبات المقياس :

اختبر أحمد بطاح (١٩٧٩م) ثبات مقياس فيفر بطريقة ثبات الاعادة وبلغ معامل ثبات المقياس (٠,٨٣) وهو معامل ثبات مرتفع (بطاح ، ١٩٧٩م)

واستخدم كمال دواني ، وعيد ديراني (١٩٨٤م) المقياس بناءاً على اختبار أحمد بطاح لثباته (دواني ، ديراني ، ١٩٨٤م) .

كما قامت موضى الصغير باختبار ثبات المقياس بطريقة ثبات الاعادة وحساب معامل الارتباط لكل من درجات الاهتمام بالعاملات والاهتمام

بالعمل في المرتين ، ثم تحديد ثبات معاملي الارتباط فوجدت أن الاختبار ذو ثبات مرتفع (الصغير ، ١٤٠٤هـ ، ص ص ٢٨- ٢٩).

واستخدم كل من زينب محسن علي (١٤٠٤هـ) وحامد الفايدي (١٤٠٧هـ) المقياس بناءاً على الاختبارات السابقة لثباته (علي ، ١٤٠٤هـ - الفايدي ، ١٤٠٧هـ) .

أما الباحثة فقامت بالتأكد من ثبات هذا المقياس بتطبيقه على عينة مكونة من إثنتي عشرة مديرة مدرسة متوسطة في مدينة جده تم اختيارهن بطريقة عشوائية ، وبعد فترة زمنية تجاوزت الاسبوعين طبقته مرة أخرى على العينة نفسها ، وحددت درجة الاهتمام بكل من العمل والعاملات لكل مديرة في كل مرة (أنظر الملحق رقم ١٢)

ولحساب معامل الثبات طبقت الباحثة معادلة الارتباط للقيم الخام :

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مجـ س ص} - (\text{مجـ س})(\text{مجـ ص})}{\sqrt{\{\text{ن مجـ س}^{٢} - (\text{مجـ س})^{٢}\}\{\text{ن مجـ ص}^{٢} - (\text{مجـ ص})^{٢}\}}}$$

حيث تشير (ر) إلى معامل الارتباط و(ن) إلى عدد أفراد العينة ، (س) إلى درجة التطبيق الأول ، (ص) إلى درجة التطبيق الثاني (السيد ، ١٩٧٨م ، ص ص ٣٣٢- ٣٣٣) .

وبتطبيق المعادلة السابقة وجدت الباحثة أن :

معامل الارتباط لدرجات الاهتمام بالعاملات (ر) = ٠,٦٨

معامل الارتباط لدرجات الاهتمام بالعمل (ر١) = ٠,٧٤

ولحساب معامل الثبات طبقت الباحثة المعادلة التالية :

ر أأ = ٢ ر/ ١ + ر (السيد ، ١٩٧٨م ، ص ٥٢٥)

فكان معامل الثبات لدرجات الاهتمام بالعاملات = ٠,٨١

ومعامل الثبات لدرجات الاهتمام بالعمل = ٠,٨٥

أي أن مقياس فيفر له معامل ثبات مرتفع يجعله صالحا للاستخدام في الدراسة الحالية .

٢- الجزء الخاص بصعوبات العمل الاداري :

وقد بنت الباحثة هذا الجزء من الاستبانة بالاعتماد على الخطوات التالية :

أ- الدراسة الاستطلاعية :

لبناء الاستبانة الخاصة بصعوبات العمل الاداري قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية تضمنت خمسة أسئلة مفتوحة موجهة إلى مديرات المدارس المتوسطة ، حيث طلب منهن في الأسئلة الاربعة الأولى ذكر الصعوبات التي تواجهنها في عملهن الاداري فيما يتعلق بكل من المعلمات ، والاداريات ، والطالبات وأمهات الطالبات . أما السؤال الخامس فيطلب منهن فيه ذكر أي صعوبات أخرى تواجهنها . وطبّقت الباحثة هذه الاستبانة على عينة من مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده بلغ عددهن (١٩) مديرة.

ب- تصميم هذا الجزء من الاستبانة بصورته الأولية :

إعتماداً على نتيجة الدراسة الاستطلاعية تم حصر الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس في كل مجال من المجالات المذكورة آنفاً ، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة العبارات التي تصف

هذه الصعوبات في كل مجال . ونظرا لوجود صعوبات تتصل بالعلاقات الاجتماعية في كل من مجال المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات ، فقد فصلت الباحثة هذه الصعوبات في مجال مستقل أي تحت مجال الصعوبات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية،وضمت الصعوبات المتعلقة بكل من المعلمات والاداريات معا تحت مجال الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية . أي أصبحت مجالات هذا الجزء من الاستبانة هي : مجال الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية ، ومجال الصعوبات المتعلقة بالطالبات ،ومجال الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات،ومجال الصعوبات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية في المدرسة.

ج- صدق هذا الجزء من الاستبانة :

بعد تصميم الاستبانة بصورتها الاولية تم عرضها على مجموعة من المحكمين لا ستطلاع آرائهم في صدقها (إعتماداً على فكرة الصدق الظاهري وصدق المحتوى) ، وفيما يلي عرض للإجراءات التي إتبعتها الباحثة في ذلك :-

١- إعداد الاستبانة للتحكيم :

وذلك بإعداد مقدمة للاستبانة تعطي للمحكم فكرة عن موضوع الدراسة وقد بينت الباحثة في هذه المقدمة عنوان الدراسة ، وأهدافها وعرّفت صعوبات العمل الاداري تعريفا إجرائيا وحددت المجالات التي ستدرسها من هذه الصعوبات .

وبعد المقدمة السابقة حددت الباحثة الصعوبات التي ستدرسها في كل مجال . ومن ثم وضعت العبارات مرتبه في كل مجال في جدول وضعت فيه العبارات وأمامها كلمة ملائمة ، غير ملائمة ، درجة ملاءمتها ،وقسّمت درجة الملاءمة إلى خمس درجات من (١-٥) . وقبل

عرض هذا الجدول وضحت الباحثة أن المطلوب من المحكم أن يضع إشارة (✓) أمام المفردة وتحت كلمة ملائمة إذا كان يرى أن هذه المفردة ملائمة ، ثم وضع إشارة (✓) تحت درجة الملاءمة حيث أن درجة الملاءمة تزيد من (١) إلى (٥) ، واذا كانت العبارة غير ملائمة فعليه أن يضع إشارة (✓) تحت كلمة غير ملائمة . كذلك طلبت الباحثة من المحكم أن يوضح السبب إذا كان يرى حذف عبارة من عبارات الاستبانة أو إعادة صياغتها ، كذلك إبداء رأيه في الاستبانة بشكل عام.

٢- توزيع الاستبانة على المحكمين :

بعد أن أعدت الباحثة (١٦) نسخة من الاستبانة ، استعانت بالمشرف على البحث في توزيعها على مجموعة من الأساتذة بقسم الادارة التربوية والتخطيط (أنظر الملحق رقم ٩) ، وكان عدد الاستمارات التي أعيدت (١٠) إستمارات.

٣- تحليل استجابات المحكمين :

صنفت الباحثة استجابات المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبانة لتحديد درجة ملاءمتها . فوجدت أن معظم العبارات حصلت على درجة عالية من الملاءمة فيما عدا القليل من العبارات التي رأى المحكمون إعادة صياغتها ، وهذا يدل على صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه . لكن الملاحظة الهامة التي أبداها بعض المحكمين هي إعادة توزيع الصعوبات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية في المدرسة على المجالات الأخرى.

د- إعداد هذا الجزء من الاستبانة بصورته النهائية :

عملت الباحثة بآراء المحكمين فأعادت صياغة بعض العبارات وألغت

مجال الصعوبات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية في المدرسة ووزعت عباراته على بقية الأبعاد ، كما فصلت الصعوبات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية إلى مجالين هما الصعوبات المتعلقة بالمعلمات ، والصعوبات المتعلقة بالاداريات . وبذلك أصبحت مجالات الاستبانة بشكلها النهائي أربع مجالات هي : الصعوبات المتعلقة بالمعلمات ، والصعوبات المتلعقة بالاداريات ، والصعوبات المتلعقة بالطالبات ، والصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات . وحددت الباحثة خمس فئات للإستجابة على عبارات الاستبانة . وبعد إعداد الاستبانة بشكلها النهائى عرضتها الباحثة على المشرف على البحث فوافق عليها ، وتم طبعها وتطبيقها.

هـ ثبات هذا الجزء من الاستبانة :

تم التاكد من ثبات هذا الجزء من الاستبانة بعد تطبيقه على مجتمع الدراسة بإستخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى . حيث استخدمت طريقة التجزئة النصفية في حساب معامل الثبات الفا (ALPHA) لكل عبارة ، ولهذا الجزء من الاستبانة ككل ، فوجد أن أدنى معامل ثبات للعبارات هو (٠,٩١) ، وأعلى معامل ثبات لها هو (٠,٩٢) ، وأن معامل الثبات لهذا الجزء من الاستبانة ككل (٠,٩٢) . هذا يعني أن هذا الجزء من الاستبانة له درجة عالية من الثبات .

٣- وصف أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية :

بعد الحديث عن كل من جزئى الاستبانة تعرض الباحثة وصفا للإستبانة ككل بشكلها النهائى (أنظر الملحق رقم ١١) ، حيث تحتوي الاستبانة على :

أ- **مقدمة** عبارة عن خطاب لمديرات المدارس توضح فيه هدف الاستبانة

بشكل عام ، وأهمية استجابة مديرة المدرسة وتوخي الدقة والصراحة فيها ، وبينت أن هذه الاستبانة ستكون سرية ولغرض الدراسة فقط.

ب- **البيانات الأولية** : حيث تضمنت الاستبانة مجموعة من البيانات الأولية عن مديرة المدرسة تستخدم في وصف مجتمع الدراسة.

ج- الجزء الأول من الاستبانة (خاص بأنماط القيادة) : وتكون من (٣٥) مفردة تصف مظاهر السلوك القيادي للمديرة ، (١٥) منها تصف درجة اهتمامها بالعاملات ، و(٢٠) تصف درجة اهتمامها بالعمل ، وتوجد خمس فئات للإستجابة على المفردات وهي (دائما ، كثيراً ، أحياناً ، نادراً ،مطلقاً لا).

د- **الجزء الثاني من الاستبانة** (خاص بصعوبات العمل الاداري) : ويتكون من (٣٦) عبارة تصف الصعوبات التي قد تواجهها مديرة المدرسة في عملها الاداري في أربعة مجالات :

<u>المجال الأول (صعوبات متعلقة بالمعلمات)</u> :

وتشمل جميع الصعوبات التي تواجهها مديرة المدرسة نتيجة سلوك المعلمات في المدرسة من حيث أداء العمل والمواظبة ، والعلاقة بأعضاء الجماعة المدرسية . ويحدد هذا المجال بالعبارات من (١) إلى (١٤).

<u>المجال الثاني (صعوبات متعلقة بالاداريات)</u> :

وتشمل جميع الصعوبات التي تواجهها مديرة المدرسة نتيجة لسلوك الاداريات (المساعدة ، الكاتبة ، المراقبة ، المشرفة الاجتماعية) وذلك من حيث أداء العمل ، والمواظبة ، والعلاقة بالزميلات ومديرة المدرسة . ويحدد هذا المجال بالعبارات من (١٥) إلى (٢٢) .

المجال الثالث (صعوبات متعلقة بالطالبات) :

وتشمل الصعوبات التي تواجهها مديرة المدرسة نتيجة لسلوك الطالبات من حيث أداء الواجبات ، والمواظبة ، والنظام ، والعلاقة بالزميلات في المدرسة ويحدد هذا المجال بالعبارات من (٢٣) إلى (٣٢).

المجال الرابع (صعوبات متعلقة بأمهات الطالبات) :

وتشمل الصعوبات التي تواجهها المديرة في التعامل مع أمهات الطالبات وتحدد بالعبارات من (٣٣) إلى (٣٦) .

وتوجد خمس فئات للإستجابة على هذه العبارات وهي لا أجد صعوبة، صعوبة بسيطة ، صعوبة متوسطة ، صعوبة شديدة ، صعوبة بالغة الشدة .

رابعاً : تطبيق الاستبانة :

أ- الاجراءات التي إتبعتها الباحثة في تطبيق الاستبانة :

١- حصلت الباحثة على خطاب من المشرف السابق على الدراسة (د.هاشم حريري) بشأن تسهيل مهمة الباحثة من حيث الحصول على بعض المقاييس أو تطبيقها.

٢-قدمت الباحثة الخطاب إلى مديرة التوجيه التربوي في الرئاسة العامة لتعليم البنات بجده حيث عقبت عليه بخطاب لمديرات المدارس بشأن مساعدة الباحثة في التطبيق ، وأمدتها ببيان بعناوين وأرقام هواتف المدارس المتوسطة في مدينة جده لعام (١٤٠٨هـ) (أنظر الملحق رقم ٧ ، والملحق رقم ٨) .

٣- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مديرات هذه المدارس

بنفسها مع عرض الخطاب المعقب عليهن . ووضحت لهن ماتقصده بكل فئة من فئات الاستجابة على الاستبانة وأعطت لهن مثالاً يوضح كيفية الاستجابة.

٤- إتفقت الباحثة مع كل مديرة على الموعد المناسب لاستعادة الاستبانة .

٥- إستعادت الباحثة استمارات الاستبانة من مديرات المدارس في المواعيد المتفق عليها ، أو بعد الاتفاق على موعد آخر ، وكان عدد الاستمارات التي أعيدت (٤١) إستمارة.

ب- الصعوبات التي واجهتها الباحثة في التطبيق :

من الصعوبات التي واجهتها الباحثة أن عناوين بعض المدارس لم تكن محددة تحديدا دقيقا ، بالاضافة إلى أن بعض هذه المدارس كانت عبارة عن مبان مستأجرة ،وبعضها لاتوجد عليه لوحة توضح اسم المدرسة مما يضطر الباحثة للاتصال بالمدرسة والحصول على عنوان أدق ووصف لشكل المبنى ، كذلك من الصعوبات التي واجهتها الباحثة عدم وجود المديرة في الادارة عند حضور الباحثة لإعطائها الاستبانة ، واعتذار الكثير من المديرات عن تقديم الاستبانة في الموعد المتفق عليه مما يضطر الباحثة إلى العودة في موعد أخر .

خامساً : تصحيح الاستبانة :

أ- تصحيح الجزء الأول (الخاص بأنماط القيادة) :

١- توضع دائرة حول أرقام الفقرات التالية في الاستبانة : ٨، ١٢،

١٧ ، ١٨ ، ١٩، ٣٠ ، ٣٤، ٣٥.

٢- يوضع الرقم (١) أمام كل فقرة من الفقرات السابقة التي وضع حول رقمها دائرة وكانت الاستجابة فيها (نادراً ، أو مطلقاً لا).

٣- يوضع الرقم (١) أمام كل الفقرات التي لم توضع دائرة حول رقمها وكانت الاستجابة فيها (دائماً ، أو كثيراً).

٤- توضع دائرة حول الرقم (١) الذي وضع أمام كل فقرة من الفقرات التالية : ٣، ٥، ٨، ١٠، ١٥، ١٨، ١٩، ٢٢، ٢٤، ٢٦، ٢٨، ٣٠، ٣٢، ٣٤، ٣٥.

٥- تحصى المرات التي وضعت فيها دائرة حول الرقم (١) ويكون المجموع هو درجة المديرة بالنسبة للاهتمام بالعاملات.

٦- تحصى المرات التي وضع فيها الرقم (١) بدون دائرة ويكون المجموع هو درجة المديرة بالنسبة للاهتمام بالعمل .

(درة ، ١٩٨٥م ، ص ص ٥٨ - ٥٩).

ب- تعيين النمط القيادي للمديرة :

يتم تعيين النمط القيادي للمديرة كما يلي :

١- حيث أن مدى درجات اهتمام المديرة بالعاملات يتراوح بين صفر و (١٥) درجة ، فانه يمكن تعيين ثلاث مستويات لإهتمام المديرة بالعاملات وهي :

(من صفر -٥) إهتمام منخفض بالعاملات.

(من٦-١٠) اهتمام متوسط بالعاملات.

(من ١١-١٥) اهتمام مرتفع بالعاملات.

٢- حيث أن مدى درجات اهتمام المديرة بالعمل يتراوح بين صفر إلى

(٢٠) ، فانه يمكن تحديد ثلاث مستويات للإهتمام بالعمل وهي :

(من صفر -٦,٦) اهتمام منخفض بالعمل .

(من٦,٧ -١٣,٣) اهتمام متوسط بالعمل.

(من ١٣,٤-٢٠) اهتمام مرتفع بالعمل.

٣- يتم تحديد نمط قيادة مديرة المدرسة بالاعتماد على أن :

أ- النمط التسلطي (الأوتقراطي) : يعني اهتمام المديرة بالعمل أكثر من اهتمامها بالعاملات.

ب- النمط الشوري التعاوني (الديمقراطي) : يعني اهتمام المديرة بالعاملات والعمل معاً.

ج- النمط الترسلي : يعني اهتمام المديرة بالعاملات أكثر من العمل أو انخفاض اهتمامها بكل من العاملات والعمل.

٤- لتحديد النمط القيادي للمديرة تحسب درجة اهتمامها بالعاملات ودرجة اهتمامها بالعمل بعد تصحيح استجابتها على الاستبانة ، ثم يحدد مستوى اهتمامها بالعاملات (منخفض -متوسط - مرتفع) ويحدد مستوى اهتمامها بالعمل (منخفض -متوسط - مرتفع) ، وأخيراً يحدد النمط القيادي للمديرة بالاعتماد على الفقرة السابقة (رقم ٣).

ج- تصحيح الجزء الثاني (الخاص بصعوبات العمل الاداري) :

توجد خمس استجابات على هذا الجزء من الاستبانة تختار المديرة أحدها والجدول التالي يوضح الدرجة التي أعطيت لكل إستجابة.

جـــدول رقـــم (٣)

توزيع الدرجات لاستجابات المديرات على الجزء الثاني من الاستبانة

الاستجابة	لا أجد صعوبة	صعوبة بسيطة	صعوبة متوسطة	صعوبة شديدة	صعوبة بالغة الشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

سادسا : المعالجة الاحصائية للبيانات :

تمت معالجة البيانات احصائيا بالاستعانة بوحدة الاحصاء في كلية التربية ، وباستخدام الحاسب الآلي بجامعة أم القرى . حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية في تحليل استجابات المديرات على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بالصعوبات ، لتحديد الصعوبات التي تواجهها المديرات ومستواها وترتيبها ، كما استخدم اختبار كا^{٢} لتحليل الفروق بين أنماط القيادة الشورى ، والتسلطي ، والترسلي ، في الاستجابة على فقرات الاستبانة الخاصة بالصعوبات .

الفصل الرابع

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً : وصف مجتمع الدراسة.

ثانياً : تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بدأت الباحثة هذا الفصل بوصف مجتمع الدراسة من حيث السن والمؤهل . ونوع التأهيل ، والخبرة ، ومن ثم انتقلت إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها .

أولاً : وصف مجتمع الدراسة :

بعد تطبيق الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة (٤٢ مديرة) مدرسة كانت عدد إستمارات الإستبانة التي أعيدت للباحثة (٤١) إستمارة ، وتقدم الباحثة فيما يلي وصفاً لمجتمع الدراسة من خلال البيانات المستمدة من هذه الاستمارات :-

١- توزيع مجتمع الدراسة حسب السن :

يوضح الجدول رقم (٣) فئات السن لمجتمع الدراسة وتكرارها ونسبة كل تكرار :

جدول رقم (٣)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة من المديرات حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية
٢٥-أقل من ٣٠	٢	٤,٩٪
٣٠- أقل من ٣٥	١٣	٣١,٧٪
٣٥-أقل من ٤٠	١٤	٣٤,١٪
٤٥- أقل من ٤٥	٩	٢٢٪
٤٥ فأكثر	٣	٧,٣٪
المجموع	٤١	١٠٠٪

من الجدول رقم (٣) يتضح أن فئة السن (٣٥-أقل من ٤٠) حصلت على أعلى تكرار وهو (١٤) بنسبة (٣٤,١٪) وتقاربها في التكرار الفئة (٣٠-

أقل من ٣٥) حيث حصلت على تكرار (١٣) بنسبة (٣١,٧٪) ، أما الفئة (٤٠- أقل من ٤٥) فقد حصلت على تكرار (٩) بنسبة (٢٢٪).

وخلاصة القول أن معظم أفراد المجتمع من المديرات (٨٧,٨٪) يتراوح سنهن بين (٣٠- أقل من ٤٥ سنة) ، وأن نسبة صغيرة جدا من المديرات (٤,٩٪) يتراوح سنهن بين (٢٥-أقل من ٣٠) سنة . كذلك فان نسبة صغيرة جدا (٧,٣٪) من المديرات سنهن (٤٥) سنة فأكثر.

٢- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل الدراسي :

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة من المديرات

حسب المؤهل الدراسي

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
-ماجستير	١	٢,٤٪
-مؤهل جامعي	٣٩	٩٥,١٪
- مؤهل ثانوي	١	٢,٤٪
المجموع	٤١	١٠٠٪

من الجدول رقم (٤) يتضح أن معظم أفراد المجتمع (٣٩ مديرة) بنسبة (٩٥,١٪) تحملن شهادة جامعية وأن مديرة واحدة فقط حصلت على مؤهل ثانوي أقل من الجامعي ، ومديرة واحده فقط حصلت على مؤهل ماجستير أعلى من الجامعي.

٢- توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع التأهيل :

جـــدول رقـــم (٥)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة من المديرات

حسب نوع التأهيل

نوع التأهيل	التكرار	النسبة المئوية
- تربوي	٣٤	٨٢,٩٪
- غير تربوي	٧	١٧,١٪
المجموع	٤١	١٠٠٪

من الجدول رقم (٥) يتضح أن نسبة كبيرة جدا (٨٢,٩٪) من أفراد المجتمع قد حصلن على تاهيل تربوي ، ونسبة قليلة منهن (١٧,١٪) كان مؤهلهن غير تربوي . وهذا يدل على أن معظم مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده قد تم تأهيلهن تربوياً.

٤- توزيع مجتمع الدراسة من المديرات حسب عدد سنوات الخبرة في التدريس :

جـــدول رقـــم (٦)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في التدريس

فئات سنوات الخبرة في التدريس	التكرار	النسبة المئوية
١- أقل من ٤	١٣	٣١,٧٪
٤- أقل من ٨	١٥	٣٦,٦٪
٨- أقل من ١٢	١٠	٢٤,٤٪
١٢ فاكثر	٣	٧,٣٪
المجموع	٤١	١٠٠٪

من الجدول رقم (٦) يتضح أن الفئة الشائعة لسنوات الخبرة في التدريس لمديرات المدارس هي (٤- أقل من ٨) حيث حصلت على تكرار (١٥) بنسبة (٣٦,٦٪) . كما يتضح أن نسبة كبيرة من مديرات المدارس (٦٨,٣٪) كان لديهن خبرة في التدريس لا تقل عن ٤ سنوات ، أما النسبة الباقية (٣١,٧٪) فكانت خبرتهن أقل من ٤ سنوات . لذلك يمكن القول أن نسبة كبيرة من مديرات المدارس كان لديهن خبرة في التدريس تكفي لتعريفهن بظروف العمل المدرسي قبل عملهن في الادارة المدرسية.

٥- توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كمديرات مدارس :

جـــدول رقـــم (٧)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة من المديرات حسب عدد سنوات الخبرة كمديرات مدارس

فئات سنوات الخبرة كمديرات مدارس	التكرار	النسبة المئوية
١- أقل من ٥	١٨	٤٣,٩٪
٥- أقل من ١٠	١٦	٣٩٪
١٠- أقل من ١٥	٤	٩,٨٪
١٥ فأكثر	٣	٧,٣٪
المجموع	٤١	١٠٠٪

من الجدول رقم (٧) يتضح أن الفئة الشائعة لسنوات الخبرة في الادارة المدرسية لمجتمع الدراسة هي (١- أقل من ٥) حيث حصلت على تكرار (١٨) بنسبة (٤٣,٩٪)،وأن نسبة كبيرة من المديرات (٥٦,١٪) كانت خبرتهن في الادارة المدرسية ٥ سنوات فإكثر.

وخلاصة القول أن أكثر من نصف المجتمع من المديرات (٥٦,١٪) قد حصلن على خبرة في الادارة المدرسية لا تقل عن خمس سنوات ، وهي مدة كافية جداً من وجهة نظر الباحثة لتمكنهن من وصف سلوكهن القيادي والصعوبات التي يواجهنها ، أما باقي أفراد المجتمع (٤٣,٩٪) كانت مدة خبرتهن تتراوح بين (١- أقل من ٥) سنوات وهي مدة كافية إلى حد ما لوصف السلوك القيادي والصعوبات.

ثانيا : تحليل نتائج الدراسة الميدانية :-

توضح الباحثة في هذا الجزء الاجابة على كل تساؤل من تساؤلات الدراسة كذلك التحقق من فروض الدراسة.

التساؤل الاول :

ما هو النمط القيادي للمديرة في كل مدرسة من مدارس البنات المتوسطة في مدينة جده؟

للإجابة على هذا التساؤل تم تحديد درجة اهتمام كل مديرة بكل من العاملات والعمل بعد تصحيح الجزء الاول من الاستبانة (مقياس فيفر) ، وبإتباع خطوات تحديد النمط القيادي المذكورة في الفصل السابق (أنظر ص ص ٩٤ -٩٦) تم تعيين النمط القيادي لكل مديرة فكانت الانماط كما في الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

درجة الاهتمام بكل من العاملات والعمل والنمط القيادي للمديرة في كل مدرسة من مدارس البنات المتوسطة في مدينة جده.

(أرقام المدارس عشوائية وليست حقيقية)

رقم المدرسة	درجة الاهتمام بالعاملات	درجة الاهتمام بالعمل	النمط القيادي للمديرة
١	٧	١٣	شوري تعاوني
٢	٧	١٦	تسلطي
٣	٣	١٩	تسلطي
٤	٤	١١	تسلطي
٥	٧	١٦	تسلطي

تابع جـــدول رقـــم (٨)

رقم المدرسة	درجة الاهتمام بالعاملات	درجة الاهتمام بالعمل	النمط القيادي للمديرة
٦	٥	٨	تسلطي
٧	٧	١٣	شوري تعاوني
٨	٥	١٣	تسلطي
٩	١٠	١٣	شوري تعاوني
١٠	٥	١٥	تسلطي
١١	١١	١٨	شوري تعاوني
١٢	٣	١٥	تسلطي
١٣	١٠	١٤	تسلطي
١٤	٦	١٧	تسلطي
١٥	٥	١٤	تسلطي
١٦	٧	١٤	تسلطي
١٧	٧	١٣	شوري تعاوني
١٨	٤	١٧	تسلطي
١٩	١٠	١٤	تسلطي
٢٠	٨	١٣	شوري تعاوني
٢١	٦	١١	شوري تعاوني
٢٢	٩	١٢	شوري تعاوني
٢٣	٥	١٦	تسلطي
٢٤	٨	١٣	شوري تعاوني
٢٥	٧	١١	شوري تعاوني

تابع جـــدول رقـــم (٨)

رقم المدرسة	درجة الاهتمام بالعاملات	درجة الاهتمام بالعمل	النمط القيادي للمديرة
٢٦	٩	١٥	تسلطي
٢٧	١١	١٥	شوري تعاوني
٢٨	٦	١٢	شوري تعاوني
٢٩	٦	١٧	تسلطي
٣٠	٨	١٦	تسلطي
٣١	٧	١٥	تسلطي
٣٢	٦	١٥	تسلطي
٣٣	٧	١٣	شوري تعاوني
٣٤	٩	١٣	شوري تعاوني
٣٥	٣	١٧	تسلطي
٣٦	٤	١٤	تسلطي
٣٧	٩	١٠	شوري تعاوني
٣٨	٩	١٦	تسلطي
٣٩	٨	١٦	تسلطي
٤٠	٥	١١	تسلطي
٤١	٦	١٤	تسلطي

وبناءاً على الجدول السابق يمكن تحديد تكرار كل نمط قيادي ونسبته كما في الجدول التالي :

جـــدول رقـــم (٩)

أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة

في مدينة جدة

نمط القيادة	التكرار (عدد المديرات)	النسبة المئوية
شوري تعاوني	١٥	٣٦,٦٪
تسلطي	٢٦	٦٣,٤٪
ترسلي	–	–
المجموع	٤١	١٠٠٪

من الجدول رقم (٩) يتضح أن النمط القيادي الشائع لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة هو النمط التسلطي ، حيث كانت نسبة وجوده (٦٣,٤٪) ، أما النمط الشوري التعاوني فهو أقل وجوداً في هذه المدارس حيث حصل على نسبة (٣٦,٦٪) فقط ، كما يتضح أيضا أن النمط الترسلي غير موجود على الاطلاق في هذه المدارس . وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت اليه الدراسات النظرية من أن النمط الشوري التعاوني والنمط التسلطي نمطان شائعان ، أما النمط الترسلي فهو نادر الوجود . كما أنها تتفق أيضاً مع نتائج الدراسات الميدانية التي بينت جميعها أن النمط الترسلي هو أقل أنماط القيادة شيوعا . إلا أنها تختلف مع معظم هذه الدراسات في ترتيب كلا من النمط الشوري والنمط التسلطي من حيث درجة الشيوع ، فهذه النتيجة تدل على أن النمط التسلطي أكثر شيوعا من النمط الشوري التعاوني وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراسة

حامد الفايدي (١٤٠٧هـ) في المدينة المنورة ، ودراسة كمال دواني وعيد ديراني (١٩٨٤م) في الأردن التي وجدا فيها أن معظم المديرين أظهروا ميلا نحو القيادة التي تهتم بالعمل . ولكنها تختلف عن معظم الدراسات الميدانية التي أشارت إلى أن النمط الشوري التعاوني (الديمقراطي) أكثر شيوعا من النمط التسلطي (الأوتقراطي) مثل دراسة محمد باغازي (١٤٠٣هـ) وموضى الصغير (١٤٠٤هـ) ، وعلي الاحمدي (١٤٠٥هـ) ودراسة حسن حسّان ، وعبد العاطي الصياد (١٤٠٦هـ) ودراسة عفاف بابكر (١٤٠٨هـ).

وشيوع النمط التسلطي بدرجة كبيرة في المدراس المتوسطة في مدينة جده بالرغم من أن معظم المديرات قد حصلن على تأهيل تربوي ، قد يعود إلى المركزية في إدارات تعليم البنات وقلة الصلاحيات التي تمنحها للمديرات ، وهذا بدوره ينعكس على الادارة المدرسية خصوصا على مديرة المدرسة ، ويجعلها تهتم بتنفيذ العمل وتطبيق اللوائح ، بطريقة روتينيه دون الاهتمام بالعاملات وحاجاتهن ، واتجاهاتهن . ويؤيد هذا القول ما توصلت إليه دراسة عرفات عبد العزيز سليمان (سليمان ، ١٩٨٤م، ص ٧٠) حيث كان من ضمن نتائجها أن من المشكلات التي تواجهها الادارة المدرسية في المملكة من وجهة نظر المديريين والمديرات مشكلة قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين.

التساؤل الثاني :

ما هي الصعوبات ، من حيث المستوى والترتيب ، التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده والمتعلقة بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات ؟

للإجابة على هذا التساؤل رتبت الباحثة الصعوبات تحت كل مجال

(معلمات ، إداريات ، طالبات ، أمهات الطالبات) تنازليا حسب متوسط استجابات المديرات على كل عبارة ، مع توضيح التكرارات والنسب المئوية لكل استجابة على كل عبارة ، وذكر الانحراف المعياري لدرجات الاستجابة ، لأنه يدل على مدى تشتت الدرجات حول المتوسط . كذلك حددت الباحثة مستوى كل صعوبة من الصعوبات بالاعتماد على متوسط درجات الاستجابة ، وباعتبار أنه اذا كان المتوسط أقل من (٢,٥) كانت الصعوبة بسيطة ، واذا كان (من ٢,٥ - أقل من ٣,٥) كانت الصعوبة متوسطة ، أما اذا كان يساوي (٣,٥) فأكثر كانت الصعوبة شديدة ، والجداول الاربعة التالية (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧) توضح هذا .

جدول رقم (١٠)
صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالمعلمات مرتبة
تنازليا تبعا لمتوسطاتها الحسابية مع ذكر
التكرار (ت) والنسبة المئوية (ن) لكل إستجابة

رقم العبارة في الاستبانة	نص العبارة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)		صعوبة بسيطة (٢)		صعوبة متوسطة (٣)		صعوبة شديدة (٤)		صعوبة بالغة الشدة (٥)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصعوبة حسب المتوسط
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
٨	تأخر المعلمات عند بداية الحصص الدراسية	٤١	١٠٠	٢	٤,٩	١٢	٢٩,٣	١٥	٣٦,٦	٨	١٩,٥	٤	٩,٨	٣	١,٠٥	متوسطة
١٤	شكوى بعض الطالبات من سوء معاملة المعلمات لهن	٤١	١٠٠	٢	٤,٩	١١	٢٦,٨	١٥	٣٦,٦	١٢	٢٩,٣	١	٢,٤	٢,٩٨	٠,٩٤	متوسطة
٢	قلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٤	٣٤,١	١١	٢٦,٨	١٠	٢٤,٤	٣	٧,٣	٢ر٩٠	١,٠٩	متوسطة
٦	الغياب المتكرر للمعلمات دون أسباب مقنعه	٤١	١٠٠	٤	٩,٨	١٣	٣١,٧	١٠	٢٤,٤	١٢	٢٩,٣	٢	٤,٩	٢,٨٨	١,١٠	متوسطة
٣	قلة مشاركة المعلمات في الأنشطة المدرسية	٤١	١٠٠	٥	١٢,٢	٦	١٤,٦	٢١	٥١,٢	٧	١٧,١	٢	٤,٩	٢,٨٨	١,٠١	متوسطة
٧	تأخر المعلمات عن مواعيد الحضور الى المدرسة	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٣	٣١,٧	١٤	٣٤,١	١٠	٢٤,٤	١	٢,٤	٢,٨٣	٠,٩٧	متوسطة
١١	قلة التعاون بين المعلمات	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٤	٣٤,١	١٥	٣٦,٦	٧	١٧,١	٢	٤,٩	٢,٧٨	٠,٩٩	متوسطة

تـــابع جـــدول رقـــم (١٠)

رقم العبارة في	نص العبـــارة	عدد ونسبة المستجيبات		عدد ونسبة المستجيبات (١)		صـــعوبة بسـيطة (٢)		صعوبة متوسطة (٣)		صـعوبة شـديدة (٤)		صعوبة بالغة الشدة (٥)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصعوبة حسب المتوسط
		ن	ت	ن	ت	ن	ن	ت	ن	ت	ن	ت				
٩	إختلاف المعلمات عند وضع الجدول المدرسي	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٢	٢٩,٣	١٨	٤٣,٩	٨	١٩,٥	–	–	٢,٧٦	٠,٨٦	متوسطة
٥	مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٣	٣١,٧	١٨	٤٣,٩	٥	١٢,٢	٢	٤,٩	٢,٧٦	٠,٩٤	متوسطة
١	تدني مستوى أداء بعض المعلمات في التدريس	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٧	٤١,٥	١٦	٣٩	٣	٧,٣	٢	٤,٩	٢,٦١	٠,٩٢	متوسطة
١٢	الخلافات بين بعض المعلمات وزميلاتهن في االعمل	٤١	١٠٠	٤	٩,٨	١٨	٤٣,٩	١١	٢٦,٨	٧	١٧,١	١	٢,٤	٢,٥٩	٠,٩٧	متوسطة
١٠	طلب بعض المعلمات للنقل الى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي	٤١	١٠٠	١٠	٢٤,٤	١٠	٢٤,٤	١٣	٣١,٧	٥	١٢,٢	٣	٧,٣	٢,٥٤	١,٢٠	متوسطة
١٣	الخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة	٤١	١٠٠	٦	١٤,٦	٢١	٥١,٢	١١	٢٦,٨	٣	٧,٣	–	–	٢,٢٧	٠,٨١	بسيطة
٤	قلة مساهمة المعلمات في مجالس الامهات .	٤١	١٠٠	١٥	٣٦,٦	٩	٢٢	١٥	٣٦,٦	١	٢,٤	١	٢,٤	٢,١٢	١,٠٣	بسيطة

١- الصعوبات المتعلقة بالمعلمات :

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن أدنى متوسط لدرجات الاستجابة على كل صعوبة في هذا المجال هو (٢,١٢) ويدل على صعوبة بسيطة ، أي أن جميع العبارات المذكورة في الجدول تمثل صعوبات بالنسبة للمديرات . أما أعلى متوسط لدرجات الاستجابة فهو (٣) ويدل على صعوبة متوسطة .

ويبين الجدول أن أدنى إنحرف معياري لدرجات الاستجابة (٠,٨١) وأعلى إنحراف معياري (١,٢) ، أي أن الانحرافات المعيارية لدرجات الصعوبات المختلفة في هذا الجدول متقاربة وقيمتها قريبة من الواحد ، وهي تدل على وجود تشتت للدرجات حول المتوسط .

ويتضح من الجدول أيضا أن (١٢) صعوبة بنسبة (٨٥,٧٪) من الصعوبات في هذا المجال كانت متوسطة ، وصعوبتان فقط بنسبة (١٤,٣٪) من الصعوبات في هذا المجال كانت بسيطة.

وقد كانت أعلى صعوبة في المتوسط هي الصعوبة (٨) ، ونصها : "تأخر المعلمات عند بداية الحصص الدراسية" ، حيث أن متوسطها (٣) ويدل على صعوبة متوسطة ، وأعلى تكرار لها (١٥) بنسبة (٣٦,٦٪) عند الاستجابة (٣) أي صعوبة متوسطة ، وبالمقابل فان أدنى تكرار لها هو (٢) بنسبة (٤,٩٪) عند الاستجابة (١) ، يليه التكرار (٤) بنسبة (٩,٨٪) عند الاستجابة (٥) ثم التكرار (٨) بنسبة (١٩,٥٪) عند الاستجابة (٤) ، ثم التكرار (١٢) بنسبة (٢٩,٣٪) عند الاستجابة (٢).

أما الصعوبة التي تليها فهي الصعوبة رقم (١٤) ونصها "شكوى بعض الطالبات من سوء معاملة المعلمات لهن" ومتوسط درجات الاستجابة لها (٢,٩٨) ويدل على صعوبة متوسطة ، أما أعلى تكرار لها فهو (١٥) بنسبة (٣٦,٦٪) عند الاستجابة (٣) ويدل على أن هذه الصعوبة متوسطة

أيضاً ، وبالمقابل فان أدنى تكرار هو (٢) بنسبة (٤,٩٪) عند الاستجابة (١).

وتتبع هذه الصعوبة ، الصعوبة رقم (٢) ونصها " قلة اهتمام المعلمات بتحضير الدروس" ومتوسط درجات الاستجابة لها (٢,٩) ، ويدل على صعوبة متوسطة إلا أن أعلى تكرار لها هو (١٤) بنسبة (٣٤,١٪) عند الاستجابة (٢) ويدل على صعوبة بسيطة . أي أن هناك فرق بين المتوسط والاستجابة الشائعة في تحديد مستوى هذه الصعوبة . ويعود الارتفاع في المتوسط إلى أن نسبة كبيرة (٥٨,٥٪) من المديرات اخترن إحدى الاستجابات (٣) أو (٤) أو (٥) . وعموما يمكن اعتبار هذه الصعوبة متوسطة بالاعتماد على متوسط درجات الاستجابة لها.

كذلك الصعوبة (٦) : " الغياب المتكرر للمعلمات دون أسباب مقنعه" يدل متوسط استجاباتها (٢,٩٨) على أنها صعوبة متوسطة ، ولكن الاستجابة الشائعة لها (٢) تدل على أنها بسيطة ، إلا أنه يمكن إعتبارها متوسطة بالاعتماد على متوسطها.

أما الصعوبات التي تلي هذه الصعوبة وهي (٣، ٧، ١١، ٩، ٥) فهي صعوبات متوسطة . ويوجد اتفاق بين متوسط درجات الاستجابة لكل منها وبين الدرجة الشائعة لها في تحديد مستوى صعوبتها.

وتلي هذه الصعوبات الصعوبتان (١) ، (٢) وبالرغم من أن هاتين الصعوبتين تبدوان بسيطتان ، حيث أن الاستجابة الشائعة لكل منهما هي (٢) ، إلا أن متوسط درجات الاستجابة لكل منهما يدل على أنهما صعوبتان متوسطتان ، وتعود الزيادة في المتوسط إلى أن نسبة كبيرة من المستجيبات على هاتين الصعوبتين اخترن إحدى الاستجابات (٣) ، (٤) ، (٥) مما أدى إلى إرتفاع المتوسط.

أما الصعوبة رقم (١٠) فهي متوسطة بالاعتماد على كل من متوسط

درجات الاستجابة لها وهو (٢,٥٤) ، ودرجة الاستجابة الشائعة لها وهي (٣). والصعوبتان البسيطتان في هذا المجال هما (١٣) ، (١٤) فالصعوبة (١٣) متوسط درجات الاستجابة لها هو (٢,٢٧) ، ويدل على صعوبة بسيطة . كذلك درجة الاستجابة الشائعة لها هي (٢) حيث كان تكرارها (٢١) بنسبة (٥١,٢٪) وتدل على صعوبة بسيطة أيضاً.

أما الصعوبة (١٤) فلها استجابتان شائعتان هما (١) أي لا أجد صعوبة ، و(٣) أي صعوبة متوسطة ، حيث كان تكرار كل منهما (١٥) بنسبة (٣٦,٦٪) ، إلا أن متوسط درجات الاستجابة لها تدل على صعوبة بسيطة .

وخلاصة الجدول رقم (١٠) أن جميع العبارات المتضمنه فيه تمثل صعوبات متوسطة أو بسيطة.

جـــدول رقـــم (١١)
صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالاداريات مرتبة تنازليا
تبعاً لمتوسطاتها الحسابية مع ذكر التكرار (ت)
والنسبة المئوية (ن) لكل استجابة

رقم العبارة في الاستبانة	نص العبـــارة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)		صعوبة بسيطة (٢)		صعوبة متوسطة (٣)		صعوبة شديدة (٤)		صعوبة بالغة الشدة (٥)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصعوبة حسب المتوسط
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
١٧	الغياب المتكرر للاداريات	٤١	١٠٠	٢	٤,٩	١٨	٤٣,٩	١١	٢٦,٨	٦	١٤,٦	٤	٩,٨	٢,٨١	١,٠٨	متوسطة
١٨	تأخر بعض الاداريات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة	٤١	١٠٠	١	٢,٤	١٧	٤١,٥	١٦	٣٩	٥	١٢,٢	٢	٤,٩	٢,٧٦	٠,٨٩	متوسطة
٢٠	قلة تعاون بعض الاداريات مع زميلاتهن في العمل	٤١	١٠٠	٤	٩,٨	١٥	٣٦,٦	١٣	٣١,٧	٨	١٩,٥	١	٢,٤	٢,٦٨	٠,٩٩	متوسطة
٢١	الخلافات بين بعض الادارايات وزميلاتهن في العمل	٤١	١٠٠	٤	٩,٨	١٥	٣٦,٦	١٦	٣٩	٤	٩,٨	٢	٤,٩	٢,٦٣	٠,٩٧	متوسطة
١٦	مخالفة بعض الاداريات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة.	٤١	١٠٠	٢	٤,٩	١٩	٤٦,٣	١٦	٣٩	٣	٧,٣	١	٢,٤	٢,٥٦	٠,٨١	متوسطة
١٩	طلب بعض الاداريات للنقل الى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي	٤١	١٠٠	٩	٢٢	١٦	٣٩	٩	٢٢	٥	١٢,٢	٢	٤,٩	٢,٣٩	١,١١	بسيطة
٢٢	الخلافات بين بعض الاداريات ومديرة المدرسة	٤١	١٠٠	٦	١٤,٦	٢١	٥١,٢	٩	٢٢	٤	٩,٨	١	٢,٤	٢,٣٤	٠,٩٤	بسيطة
١٥	إهمال بعض الاداريات في عملهن	٤١	١٠٠	٨	١٩,٥	٢٠	٤٨,٨	٨	١٩,٥	٤	٩,٨	١	٢,٤	٢,٢٧	٠,٩٨	بسيطة

٢- الصعوبات المتعلقة بالاداريات :

من الجدول رقم (١١) يتضح أن أدنى متوسط لدرجات الاستجابة على كل صعوبة في هذا المجال هو (٢,٢٧) ، ويدل على صعوبة بسيطة . أي أن جميع العبارات المذكورة في الجدول تمثل صعوبات بالنسبة للمديرات . أما أعلى متوسط لدرجات الاستجابة فهو (٢,٨) ويدل على صعوبة متوسطة . كما يبين الجدول أن أدنى انحراف معياري هو (٠,٨١) وأعلى إنحراف معياري هو (١,١١) أي أن الانحرافات المعيارية لدرجات الصعوبات المختلفة في هذا الجدول متقاربة وقيمتها قريبة من الواحد ، وهي تدل على وجود تشتت للدرجات حول المتوسط . ويتضح من الجدول أيضا أن (٥) صعوبات بنسبة (٦٢,٥٪) من الصعوبات في هذا المجال كانت متوسطة ، و(٣) صعوبات بنسبة (٣٧,٥٪) من الصعوبات في هذا المجال كانت بسيطة ، وذلك بالاعتماد على متوسط درجات المديرات في الاستجابة على كل صعوبة . أي أن معظم الصعوبات في هذا المجال متوسطه ، ونسبة قليلة منها بسيطة ، ولا توجد صعوبات شديدة أو بالغة الشدة في هذا المجال .

كما يبين الجدول أن أعلى صعوبة في المتوسط هي الصعوبة رقم (١٧) ونصّها : " الغياب المتكرر للاداريات" ، حيث حصلت على متوسط (٢,٨١) وهو يدل على صعوبة متوسطة . وأقل تكرار حصلت عليه الاستجابات على هذه الصعوبة هو (٢) بنسبة (٩,٤٪) عند الاستجابة (١) أي لا أجد صعوبة ، أما أعلى تكرار لها فهو (١٨) بنسبة (٤٣,٩٪) عند الاستجابة (٢) أي صعوبة بسيطة . وهذا يدل على أنه يوجد فرق بين المتوسط والمنوال في تحديد مستوى هذه الصعوبة ، ففي حين يدل المتوسط على أن الصعوبة متوسطة يدل المنوال على أنها بسيطة ، وهذا يعود إلى أن نسبة كبيرة (٥١,٢٪) من المستجيبات اخترن إحدى الاستجابات (٣) أو (٤) أو (٥) . (٢٦,٨٪) عند

الاستجابة (٣) ، (١٤,٦٪) عند الاستجابة (٤)، (٩,٨٪) عند الاستجابة (٥) ، وعموما يمكن اعتبار هذه الصعوبة متوسطة بالاعتماد على المتوسط الحسابي.

أما الصعوبة الثانية في الترتيب فهي الصعوبة رقم (١٨) : "تأخر بعض الاداريات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة" ، ومتوسطها (٢,٧٦) وهو يدل على صعوبة متوسطة ، مع أن درجة الاستجابة الشائعة لها هي (٢) بنسبة (٤١,٥٪) وتدل على صعوبة بسيطة . ويعود الاختلاف إلى نفس السبب الذي ذكر بالنسبة للصعوبة رقم (١٧).

أما الصعوبة التي تليها فهي رقم (٢٠) ونصها : " قلة تعاون بعض الاداريات مع زميلاتهن في العمل" . ومتوسطها (٢,٦٨) ويدل على صعوبة متوسطة ، مع أن درجة الاستجابة الشائعة لها هي (٢) بنسبة (٣٦,٦٪) وهي تدل على صعوبة بسيطة ويعود الاختلاف إلى نفس السبب المذكور في الصعوبة (١٧).

وتليها في المتوسط الصعوبتا ن(٢١) ، (١٦) ، على التوالي وهي صعوبات متوسطة بدلالة كل من المتوسط والاستجابة الشائعة لكل منها.

أما الصعوبات البسيطة في هذا المجال ، فهي الصعوبات (١٩) ، (٢٢) ، (١٥) . فالصعوبة (١٩) ونصّها " طلب بعض الاداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي" ، حصلت على متوسط (٢.٣٩) ويدل على صعوبة بسيطة ، وكانت الاستجابة الشائعة لها هي (٢) بنسبة (٣٩٪) وهي تدل على صعوبة بسيطة أيضاً.

والصعوبة (٢٢) ونصّها "الخلافات بين بعض الاداريات ومديرة المدرسة" ، كان متوسطها (٢,٣٤) والاستجابة الشائعة لها هي (٢) بنسبة (٥١,٢٪) وكلاهما يدلان على صعوبة بسيطة.

أما الصعوبة (١٥) فهي أدنى صعوبة في المتوسط ، حيث كان متوسطها (٢,٢٧) ، والاستجابة الشائعة لها هي (٢) بنسبة (٤٨,٨٪) ، وكلاهما تدلان على صعوبة بسيطة .

وخلاصة القول أن جميع العبارات المعروضة في الجدول رقم (١١) تمثل صعوبات إما بسيطة أو متوسطة من وجهة نظر مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة.

جـدول رقـم (١٢)
صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالطالبات
مرتبه تنازليا تبعا لمتوسطاتها الحسابية مع ذكر
التكرار (ت) والنسبة المئوية (ن) لكل إستجابة

رقم العبارة في الاستبانه	نـص العبـارة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)		صعوبة بسيطة (٢)		صعوبة متوسطة (٣)		صعوبة شديدة (٤)		صعوبة بالغة الشدة (٥)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصعوبة حسب المتوسط
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
٢٧	الفوضى التي تحدثها الطالبات أثناء الدخول أو الخروج من المدرسة.	٤١	١٠٠	١	٢,٤	٦	١٤,٦	١٦	٣٩	١٤	٣٤,١	٤	٩,٨	٣,٣٤	٠,٩٤	متوسطة
٢٦	عبث الطالبات بأثاث المدرسة والأدوات والوسائل والكتابة على الجدران.	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	٦	١٤,٦	١٥	٣٦,٦	١٤	٣٤,١	٣	٧,٣	٣,٢٠	١,٠٣	متوسطة
٣١	تأخر الطالبات عن مواعيد الحضور إلى المدرسه	٤١	١٠٠	-	-	١٣	٣١,٧	١٣	٣١,٧	٩	٢٢	٦	١٤,٦	٣,٢٠	١,٠٥	متوسطة
٢٩	غياب بعض الطالبات عن المدرسة دون عذر	٤١	١٠٠	٢	٤,٩	١٦	٣٩	١١	٢٦,٨	١٠	٢٤,٤	٢	٤,٩	٢,٨٥	١,٠١	متوسطة
٢٨	مخالفة بعض الطالبات للزي الرسمي الخاص بالطالبات	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٠	٢٤,٤	٢٠	٤٨,٨	٧	١٧,١	١	٢,٤	٢,٨٣	٠,٨٩	متوسطة

تابع جدول رقم (١٢)

رقم العبارة في الإستبانة	نص العبارة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)		صعوبة بسيطة (٢)		صعوبة متوسطة (٣)		صعوبة شديدة (٤)		صعوبة بالغة الشدة (٥)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصعوبة حسب المتوسط
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
٢٤	شكوى المعلمات من عدم إحضار بعض الطالبات للكتب والادوات المدرسية .	٤١	١٠٠	-	-	١٦	٣٩	٢٠	٤٨,٨	٣	٧,٣	٢	٤,٩	٢,٧٨	٠,٧٩	متوسطة
٣٢	الخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة	٤١	١٠٠	٣	٧,٣	١٤	٣٤,١	١٥	٣٦,٦	٧	١٧,١	٢	٤,٩	٢,٧٨	٠,٩٩	متوسطة
٣٠	هروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية.	٤١	١٠٠	٥	١٢,٢	١٣	٣١,٧	١٤	٣٤,١	٨	١٩,٥	١	٢,٤	٢,٦٨	١,٠١	متوسطة
٢٥	قلة مشاركة الطالبات في الأنشطة المدرسية	٤١	١٠٠	٦	١٤,٦	١٣	٣١,٧	١٤	٣٤,١	٧	١٧,١	١	٢,٤	٢,٦١	١,٠٢	متوسطة
٢٣	إهمال الطالبات للواجبات المدرسية.	٤١	١٠٠	٥	١٢,٢	١٣	٣١,٧	١٧	٤١,٥	٦	١٤,٦	-	-	٢,٥٩	٠,٨٩	متوسطة

٣- الصعوبات المتعلقة بالطالبات :

من الجدول رقم (١٢) يتضح أن أدنى متوسط لدرجات الاستجابة على كل صعوبة في هذا المجال هو (٢,٥٩) ، وأعلى متوسط (٣,٣٤) ، وكلاهما يمثل صعوبة متوسطة ، أي أن جميع الصعوبات ضمن هذا المجال تعتبر متوسطة بالاعتماد على المتوسط الحسابي . كما يبين الجدول أن أدنى إنحراف معياري (٠,٧٩) وأعلى إنحراف معياري (١,٠٥) ، أى أن الانحرافات المعيارية لدرجات الصعوبات المختلفة في هذا المجال متقاربة وقيمتها واحد تقريبا ، وهي تدل على وجود تشتت للدرجات حول المتوسط.

كذلك يتضح من الجدول أن أعلى صعوبة في متوسطها هي الصعوبة رقم (٢٧) ونصها " الفوضى التي تحدثها الطالبات عند الدخول أو الخروج من المدرسة" حيث حصلت على متوسط (٣,٣٤) ويدل على صعوبة متوسطة ، وأعلى تكرار للإستجابات على هذه الصعوبة هو (١٦) بنسبة (٣٩٪) عند الاستجابة (٣) ويدل على صعوبة متوسطة أيضاً ، وبالمقابل فإن أدنى تكرار لها هو (١) بنسبة (٢,٤٪) عند الاستجابة (١) أي أن نسبة قليلة جدا من المديرات لا تواجهن هذه الصعوبة . كما يلاحظ أن عدداً كبيراً من المديرات (١٤) بنسبة (٣٤,١٪) اخترن الاستجابة (٤) أي صعوبة شديدة ، مما أدى إلى إرتفاع المتوسط إلى (٣,٣٤).

أما أدنى صعوبة في متوسطها فهي الصعوبة رقم (٢٣) ، حيث حصلت على متوسط (٢,٥٩) ، وكانت درجة الاستجابة الشائعة لها هي (٣) بنسبة (٤١,٥٪) وكلاهما تدلان على صعوبة متوسطة ، ولكن يلاحظ أن نسبة كبيرة من المديرات (٣١,٧٪) اخترن الاستجابة (٢) أيّ صعوبة بسيطة ، وكذلك فان (١٢,٢٪) اخترن الاستجابة (١) أي لا أجد صعوبة مما أدى إلى

إنخفاض المتوسط لهذه الصعوبة.

وبالنسبة لباقي الصعوبات في هذا المجال ، يلاحظ أن في معظمها يوجد إتفاق بين متوسط درجات الاستجابة وبين الاستجابة الشائعة (المنوال) في تحديد مستوى الصعوبة . وهذا يتضح من خلال درجات الصعوبات (٢٦) ، (٢٨) ، (٢٤) ، (٣٢) ، (٣٠) ، (٢٥).وتختلف عنها الصعوبات (٣١) ، (٢٩) . فالصعوبة (٣١) لها درجتان شائعتان للإستجابة هما (٢) أي صعوبة بسيطة ، (٣) أي صعوبة متوسطة ، وذلك بنسبة (٣١,٧٪) لكل إستجابة . ولكن متوسطها (٣,٢٠) ويدل على صعوبة متوسطة ، وعموما يمكن اعتبار هذه الصعوبة متوسطة بالاعتماد على متوسطها.

أما الصعوبة (٢٩) فان أعلى تكرار لاستجاباتها هو (١٦) بنسبة (٣٩٪) عند الاستجابة (٢) ، أي أنها تبدو صعوبة بسيطة . ولكن متوسطها (٢,٨٥) يدل على صعوبة متوسطة ، وهذا يعود إلى أن نسبة غير قليلة (٥٦,١٪) من المديرات إخترن إحدى الاستجابات (٣) أو (٤) أو (٥) ، وبالمقابل فان نسبة قليلة جداً (٤,٦٪) إخترن الاستجابة (١).

وخلاصة القول أن جميع العبارات المعروضة في الجدول (١٢) تمثل صعوبات متوسطة بالنسبة للمديرات.

جدول رقم (١٣)

صعوبات العمل الاداري المتعلقة بأمهات الطالبات
مرتبه تنازليا تبعا لمتوسطاتها الحسابية مع ذكر
التكرار (ت) والنسبة المئوية (ن) لكل إستجابة

رقم العبارة في الاستبانه	نص العبارة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)		صعوبة بسيطة (٢)		صعوبة متوسطة (٣)		صعوبة شديدة (٤)		صعوبة بالغة الشدة (٥)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الصعوبة حسب المتوسط
		ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
٣٤	قلة إستجابة أمهات الطالبات عند دعوتهن للحضور إلى مجالس الأمهات	٤١	١٠٠	١	٢,٤	٣	٧,٣	١٣	٣١,٧	١٧	٤١,٥	٧	١٧,١	٣,٦	٠,٩٤	شديدة
٣٦	صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات لتعصبهن لآرائهن	٤١	١٠٠	١	٢,٤	٩	٢٢	٢١	٥١,٢	١٠	٢٤,٤	–	–	٢,٩٨	٠,٧٦	متوسطة
٣٣	قلة إستجابة أمهات الطالبات عند إستدعائهن للحضور إلى المدرسة لأمر يتعلق ببناتهن	٤١	١٠٠	٤	٩,٨	١٠	٢٤,٤	١٥	٣٦,٦	١٠	٢٤,٤	٢	٤,٩	٢,٩٠	١,٠٤	متوسطة
٣٥	صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لأميتهن	٤١	١٠٠	٦	١٤,٦	٦	١٤,٦	٢٣	٥٦,١	٥	١٢,٢	١	٢,٤	٢,٧٣	٠,٩٥	متوسطة

٤- الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات :

من الجدول رقم (١٣) يتضح أن أدنى متوسط لدرجات الاستجابة على كل صعوبة في هذا المجال هو (٢,٧٣) ، ويدل على صعوبة متوسطة . أي أن جميع العبارات في الجدول تمثل صعوبات بالنسبة لمديرات المدارس المتوسطة . أما أعلى متوسط فهو (٣,٦) ويدل على صعوبة شديدة . كما يبين الجدول أن أدنى إنحراف معياري (٠,٧٦) ، وأعلى إنحراف معياري (١,٠٤) أي أن الانحرافات المعيارية لدرجات الصعوبات المختلفة في هذا الجدول متقاربة وقيمتها واحد تقريباً ، وهي تدل على وجود تشتت للدرجات حول المتوسط . كما يتضح من الجدول أيضاً أن (٣) صعوبات بنسبة (٧٥٪) من الصعوبات في هذا المجال كانت متوسطة وصعوبة واحدة بنسبة (٢٥٪) من الصعوبات في هذا المجال كانت شديدة ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي لدرجات الاستجابات على كل صعوبة.

ومن الجدول يلاحظ أيضاً أن أعلى صعوبة في متوسط درجات الاستجابة هي الصعوبة (٣٤) ، ونصّها " قلة استجابة أمهات الطالبات عند دعوتهن للحضور إلى مجالس الأمهات" ، حيث أن متوسطها (٣,٦) ويدل على صعوبة شديدة .وأعلى تكرار لها هو (١٧) بنسبة (٤١٪) عند الاستجابة (٤) ويدل على صعوبة شديدة أيضاً . وبالمقابل فان أدنى تكرارلها هو (١) بنسبة (٢,٤٪) عند الاستجابة (١)"لا أجد صعوبة" ، ويليه التكرار (٣) بنسبة (٧,٣٪) عند الاستجابة (٢) ، ثم التكرار (٧) بنسبة (١٧,١٪) عند الاستجابة (٥) ، ثم التكرار (١٣) بنسبة (٣١,٧٪) عند الاستجابة (٣). ومن ذلك كله يتضح أن الصعوبة (٣٤) صعوبة شديدة.

أما الصعوبة التالية فهي (٣٦) ، ونصها " صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لتعصبهن لآرائهن" ، ومتوسطها (٢,٩٨) ويدل على صعوبة

متوسطة . أما أعلى تكرار لها فهو (٢١) بنسبة (٥١,٢٪) عند الاستجابة (٣) أي صعوبة متوسطة . وبالمقابل فان أدنى تكرار لها هو (١) بنسبة (٢,٤٪) عند الاستجابة (١) ، يليه التكرار (٩) بنسبة (٢٢٪) عند الاستجابة (٢) ، ثم التكرار (١٠) بنسبة (٢٤,٤٪) عند الاستجابة (٤) . ومن ذلك يتضح أن الصعوبة (٣٦) هي صعوبة متوسطة.

والصعوبة التي تليها في المتوسط هي (٣٣) ، ومتوسطها (٢,٩٠) ويدل على صعوبة متوسطة ، وأعلى تكرار لها (١٥) بنسبة (٣٦,٦٪) عند الاستجابة (٣) ، أي أن هذه الصعوبة تعتبر متوسطة بدلالة المتوسط ، والدرجة الشائعة للإستجابة . وبالمقابل فان أدنى تكرار لها هو (٢) بنسبة (٤,٩٪) عند الاستجابة (٥) ، يليه التكرار (٤) بنسبة (٩,٨٪) عند الاستجابة (١) ثم التكرار (١٠) بنسبة (٢٤,٤٪) عند الاستجابة (٢) وعند الاستجابة (٤).

أما أدني صعوبة من حيث المتوسط فهي (٣٥) . ومتوسطها (٢,٧٣) ويدل على صعوبة متوسطة ، وأعلى تكرار لها (٢٣) بنسبة (٥٦,١٪) عند الاستجابة (٣) أي صعوبة متوسطة . بالمقابل فان أدنى تكرار لها هو (١) بنسبة (٢,٤٪) عند الاستجابة (٥) يليه التكرار (٥) بنسبة (١٢,٢٪) عند الاستجابة (٤) ، ثم التكرار (٦) بنسبة (١٤,٦٪) عند الاستجابة (١) والاستجابة (٢) .

وخلاصة القول أن جميع الصعوبات في هذا المجال تمثل صعوبات إما متوسطة أو شديدة.

الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده :

من تحليل الاستجابة على الجدوال (١٠) ، (١١) ، (١٢) ، (١٣) يمكن الإجابة على التساؤل الثاني بأن الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده هي كما في الجداول الأربعة التالية : -

جـــدول رقـــم (١٤)

يوضح صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالمعلمات

ومستواها وترتيبها التنازلي حسب المتوسط

ترتيب الصعوبة	نص الصعوبة	مستوى الصعوبة
الأولى	تأخر المعلمات عند بداية الحصص الدراسية	متوسطة
الثانية	شكوى بعض الطالبات من سوء معاملة المعلمات لهن	متوسطة
الثالثة	قلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس	متوسطة
الرابعة	الغياب المتكرر للمعلمات دون أسباب مقنعه	متوسطة
الخامسة	قلة مشاركة المعلمات في الانشطة المدرسية	متوسطة
السادسه	تأخر المعلمات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة	متوسطة
السابعة	قلة التعاون بين المعلمات	متوسطة
الثامنة	إختلاف المعلمات عند وضع الجدول الدراسي	متوسطة
التاسعة	مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة	متوسطة
العاشرة	تدني مستوى أداء بعض المعلمات في التدريس	متوسطة
الحادية عشر	الخلافات بين بعض المعلمات وزميلاتهن في العمل	متوسطة
الثانية عشر	طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي	متوسطة
الثالثة عشر	الخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة	بسيطة
الرابعة عشر	قلة مساهمة المعلمات في مجالس الأمهات.	بسيطة

جــــدول رقـــــم (١٥)

يوضح صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالإداريات ومستواها وترتيبها التنازلي حسب المتوسط

ترتيب الصعوبة	نص الصعوبة	مستوى الصعوبة
الأولى	الغياب المتكرر للاداريات.	متوسطة
الثانية	تاخر بعض الاداريات عن مواعيد الحضور الى المدرسة.	متوسطة
الثالثة	قلة تعاون بعض الادرايات مع زميلاتهن.	متوسطة
الرابعة	الخلافات بين بعض الاداريات وزميلاتهن في العمل.	متوسطة
الخامسة	مخالفة بعض الاداريات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة	متوسطة
السادسه	طلب بعض الاداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي.	بسيطة
السابعة	الخلافات بين بعض الادرايات ومديرة المدرسة.	بسيطة
الثامنة	إهمال بعض الاداريات في عملهن .	بسيطة

جـــــدول رقـــــم (١٦)

يوضح صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالطالبات ومستواها وترتيبها التنازلي حسب المتوسط

ترتيب الصعوبة	نص الصعوبة	مستوى الصعوبة
الأولى	الفوضى التي تحدثها الطالبات أثناء الدخول أو الخروج من المدرسة	متوسطة
الثانية	عبث بعض الطالبات بأثاث المدرسة والأدوات والوسائل والكتابة على الجدران .	متوسطة
الثالثة	تأخر الطالبات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة	متوسطة
الرابعة	غياب بعض الطالبات عن المدرسة دون عذر .	متوسطة
الخامسة	مخالفة بعض الطالبات للزي الرسمي الخاص بالطالبات .	متوسطة
السادسه	شكوى المعلمات من عدم إحضار بعض الطالبات للكتب والأدوات المدرسية.	متوسطة
السابعة	الخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة.	متوسطة
الثامنة	هروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية.	متوسطة
التاسعة	قلة مشاركة الطالبات في الأنشطة المدرسية.	متوسطة
العاشرة	إهمال الطالبات للواجبات المدرسية.	متوسطة

جـــــدول رقـــــم (١٧)

يوضح صعوبات العمل الاداري المتعلقة بأمهات الطالبات

ومستواها وترتيبها التنازلي حسب المتوسط

ترتيب الصعوبة	نص الصعوبة	مستوى الصعوبة
الأولى	قلة إستجابة أمهات الطالبات عند دعوتهن للحضور إلى مجالس الأمهات.	شديدة
الثانية	صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لتعصبهن لآرائهن	متوسطة
الثالثة	قلة إستجابة أمهات الطالبات عند إستدعائهن للحضور إلى المدرسة لأمر يتعلق ببناتهن.	متوسطة
الرابعة	صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لأميتهن.	متوسطة

مما سبق يتضح أن صعوبة واحدة بنسبة (٢,٨٪) من الصعوبات التي تواجهها المديرات تعتبر صعوبة شديدة ، و(٣٠) صعوبة بنسبة (٨٣,٣٪) تعتبر صعوبات متوسطة . وخمس صعوبات بنسبة (١٣,٩٪) تعتبر صعوبات بسيطة ، لهذا فان الصعوبات التي تواجهها المديرات تستحق الاهتمام والدراسة للتعرف على أسبابها ومن ثم محاولة إيجاد الحلول لها.

وتجدر الاشارة إلى أن صعوبات العمل الاداري للمديرات والتي تم التوصل اليها من هذه الدراسة ، قد سبق أن تم التوصل إلى بعضها في دراسة عرفات عبد العزيز سليمان (١٩٨٤م) والتي كان من ضمن أهدافها الوقوف على مشكلات الادراة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمديرات في مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية . فقد إشتركت تلك الدراسة مع الدراسة الحالية في أنهما أشارتا إلى وجود المشكلات

(الصعوبات) التالية : الغياب والتأخير لكل من المعلمات والطالبات ، وقلة إهتمام المعلمات بالانشطة المدرسية ، وقلة تعاون المعلمات مع إدارة المدرسة ، وعبث الطالبات بأثاث المدرسة والتجهيزات التعليمية ، قلة إهتمام أولياء أمور الطالبات بشئون بناتهم في المدرسة . كذلك أشارت تلك الدراسة إلى مشكلة "عدم المبالاة بالدراسة والتحصيل من قبل بعض الطالبات" أما الدراسة الحالية فقد أشارت إلى بعض المشكلات (الصعوبات) التي تعكس عدم المبالاة بالدراسة والتحصيل وهي إهمال الطالبات للواجبات المدرسية ، وعدم إحضارهن للكتب والأداوات المدرسية ، وهروبهن من بعض الحصص الدراسية (أنظر سليمان ، ١٩٨٤، ص ص ٦٩-٧٠).

كذلك فان الكثير من الصعوبات التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة تشابهت مع مشكلات الادراة المدرسية في المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربي التي تم التوصل إليها من الدراسة التي أجراها مكتب التربية العربي لدول الخليج عام ١٤٠٤هـ . حيث أن تلك الدراسة إشتركت مع الدراسة الحالية في أنها أشارت إلى وجود المشكلات (الصعوبات) التالية في المدارس الابتدائية لكل من الطلاب والطالبات بدول الخليج العربي : مشكلة ضعف مستوى المعلمين المهني ،ومشكلة توزيع الجدول المدرسي ، وغياب المعلمين لأسباب غير مقنعه ، وعدم إهتمام المعلمين بالتحضير ودفاتر التحضير ، وإمتناع بعض المعلمين عن المشاركة في الأنشطة المدرسية ، كذلك إهمال التلاميذ للواجبات المدرسية ، وعدم إحضارهم للكتب والادوات المدرسية ، وقلة مشاركتهم في الأنشطة المدرسية ، ومشكلة غياب وتأخير الطلاب ، بالاضافة إلى مشكلات أولياء أمور الطلاب والتي تتمثل في عدم متابعتهم لأبنائهم في المدرسة ، وعدم

حضورهم مجالس الآباء أو الأمهات ، ومشكلة أمية الآباء والأمهات ، وبذلك فان هذه الدراسة تدعم بعض نتائج الدراستين السابقتين.

وبعد الاجابة على تساؤلي الدراسة تعرض الباحثة فيما يلي كيفية التحقق من فروض الدراسة.

الفرض الاول :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ودرجة الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري التعاوني.

للتحقق من هذا الفرض تم حساب (كا^2) للإستجابات على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بالصعوبات . وتعرض الباحثة فيمايلي (٣٦) جدولاً ، كل واحد منها يشتمل على التكرارت (ت) والنسب المئوية (ن) للإستجابات على إحدى عبارات الاستبانة التي تمثل الصعوبات في كل من المجالات الأربعة المدروسة ، وعلى قيمة (كا^2 المحسوبة) التي توضح الفرق الملاحظ بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على العبارة ، كذلك قيمة (كا^2 الجدولية) التي تبين الحد الفاصل لوجود أو عدم وجود دلالة إحصائية لقيمة (كا^2 المحسوبة) فإذا كانت (كا^2 المحسوبة) تساوي (كا^2 الجدولية) أو أكبر منها فإنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ، أما إذا كانت (كا^2 المحسوبة) أقل من (كا^2 الجدوليّة) فانه لا يوجد فوق ذو دلالة

إحصائية ، وقد حددت الباحثة قيمة (كا^{٢} الجدولية) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وعند (٤) درجات حريه وذلك حسب عدد الاستجابات على كل عبارة ، وتضمن كل جدول أيضاً قيمة الدلالة لـ (كا^{٢} المحسوبة) ومستوى هذه الدلالة (١) .

---

١) أشير الى مستوى الدلالة (P) كما يلي :

* أي أن (P ≤ ٠,٠٥)

** أي أن (P ≤ ٠,٠١)

*** أي أن (P ≤ ٠,٠٠٥)

**** أي أن (P ≤ ٠,٠٠١)

أ- قيم كا^{2} للصعوبات المتعلقة بالمعلمات :-

جـدول رقم (١٨)

يوضح قيم (كا^{2}) لتدني مستوى أداء بعض للمعلمات في التدريس مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
تدني مستوى أداء بعض المعلمات في التدريس	تسلطي	ت	٢٦	٢	٨	١٣	٣	١
		ن	٦٣,٤	٧,٧	٣٠,٨	٥٠	٧,٧	٣,٨
	شوري	ت	١٥	١	٩	٣	١	١
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٦٠	٢٠	٦,٧	٦,٧
كا^{2} الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحريّة = ٤			
كا^{2} المحسوبة = ٤,٣٤					الدلالة = ٠,٣٦٢٤			

من الجدول (١٨) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول تدني مستوى أداء بعض المعلمات في التدريس (أي الصعوبة ١) ومقارنة النسب المئوية للإستجابات أظهرت هذه النسب وجود بعض الإختلاف بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة ، فالاستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" إختارتها (٧,٧٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، بينما الإستجابة (٢) أي "صعوبة بسيطة" إختارتها (٣٠,٨٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٦٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، كذلك

فان الاستجابة (٣) أي "صعوبة متوسطة" قد إختارتها (٥٠٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٢٠٪) فقط من المديرات ذوات النمط الشوري.لكن من تحليل كا^{٢} يلاحظ أن كا^{٢} المحسوبة وقيمتها (٤,٣٤) أقل كثيرا من كا^{٢} الجدولية التي تساوي (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} غير دالة وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي مثل القصور في تأهيل المعلمات ، والتركيز على الكم في إعدادهن وليس على الكيف ، وكثرة نصاب المعلمات من الحصص الدراسية مما يؤثر على أدائهن ، وعدم رغبة بعض المعلمات في مهنة التدريس ، وإهمال المعلمات وعدم تحملهن للمسئولية.

جـدول رقـم (١٩)

يوضح قيم (كا٢) لقلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس مع نمطي القيادة التسلطي والشوري.

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس.	تسلطي	ت	٢٦	–	٦	٩	٩	٢
		ن	٦٣,٤	–	٢٣,١	٣٤,٦	٣٤,٦	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٣	٨	٢	١	١
		ن	٣٦,٦	٢٠	٥٣,٣	١٣,٣	٦,٧	٦,٧
كا٢ الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحريّه = ٤			
كا٢ المحسوبة = ١٢,٤٢					الدلالة = ٠,٠١٤٥ **			

من الجدول (١٩) يبدو أن إستقصاء أراء المديرات حول "قلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس" (أي الصعوبة ٢) قد أسفر عن وجود إختلاف واضح بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات هذه الصعوبة، فمقارنة نسب إستجابات المديرات على هذه الصعوبة تدل على زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي عما هي عليه في حالة النمط الشوري ، فبينما أنه لا توجد أي مديرة ذات نمط تسلطي إختارت الاستجابة (١) "لا أجد صعوبة" نجد أن (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، كذلك فان الاستجابة (٤) صعوبة شديدة إختارتها (٣٤,٦٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٦,٧٪) فقط من المديرات ذوات النمط الشوري . ومن تحليل كا٢ يتضح أن كا٢ المحسوبة وقيمتها (١٢,٤٢) أكبر

من كا^{٢} الجدولية ، أي أن كا^{٢} دالة . وتشير قيمة الدلالة (٠،٠١٤٥) إلى أن كا^{٢} دالة عند مستوى دلالة (٠،٠١ ≥ P) وبمستوى ثقة (٠،٩٩ ≤ P) . أي أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة .

وزيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون النمط الشوري قد يعود إلى :-

١- أن هذه الصعوبة موجودة بدرجة أكبر فعلا مع النمط التسلطي نتيجة لتسلط المديرة وقلة تفاهمها مع المعلمات وإشعارهن بأهمية عملية التحضير ، بعكس المديرة ذات النمط الشوري التي تحرص على التفاهم مع المعلمات و تبين لهن أهمية عملية التحضير ، وتوجد لديهن الرغبة في أداء هذه العملية على أحسن صورة.

٢- أن تسلط المديرة وتدخلها في تفاصيل عمل المعلمة يجعلها تضع شروطا لا داعي لها في عملية التحضير وتطالب المعلمات بالالتزام بهذه الشروط ، وهي ترى في عدم الالتزام بهذه الشروط قصورا في عملية التحضير ، مما يجعلها تقدّر هذه الصعوبة بدرجة أكبر مما هي في الواقع .

جـدول رقـم (٢٠)

يوضح قيم (كا٢) لقلة مشاركة المعلمات في الأنشطة المدرسية مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة مشاركة المعلمات في الأنشطة المدرسية	تسلطي	ت	٢٦	٣	٣	١٣	٥	٢
		ن	٦٣,٤	١١,٥	١١,٥	٥٠	١٩,٢	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٢	٣	٨	٢	-
		ن	٣٦,٦	١٣,٣	٢٠	٥٣,٣	١٣,٣	-
كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا٢ المحسوبة = ١,٨٦					الدلالة = ٠,٧٦١٧			

من الجدول (٢٠) يتضح أن إستقصاء أراء المديرات حول "قلة مشاركة المعلمات في الأنشطة المدرسية" (أى الصعوبة ٣) أسفر عن عدم وجود إختلاف بين نمطي القيادة في درجات هذه الصعوبة ، فعند مقارنة نسب الإستجابات على هذه الصعوبة يبدو أن هناك تقارباً بين نمطي القيادة في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة ، مثلاً الإستجابة (١) إختارتها (١١,٥٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (١٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، والاستجابة (٤) إختارتها (٥٠٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٥٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، ومن تحليل كا٢ لهذه الصعوبة يتضح أن كا٢ المحسوبة وقيمتها

(١,٨٦) أقل بكثير من كا^{٢} الجدوليّة التي تساوي (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} غير دالة وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة .

وقد ترجع هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى في البيئة المدرسية غير عامل النمط القيادي ، فهذه الصعوبة ربما تعزى إلى :-

١- كثرة نصاب المعلمات من الحصص الدراسية مما يشغلهن عن الأنشطة .

٢- عدم إيمان بعض المعلمات بأهمية الأنشطة المدرسية نتيجة لقصور في تأهيلهن.

جـدول رقم (٢١)

يوضح قيم (كا^{٢}) لقلة مساهمة المعلمات في مجالس الامهات

مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة مساهمة المعلمات في مجالس الأمهات	تسلطي	ت	٢٦	٧	٨	٩	١	١
		ن	٦٣,٤	٢٦,٩	٣٠,٨	٣٤,٦	٣,٨	٣,٨
	شوري	ت	١٥	٨	١	٦	-	-
		ن	٣٦,٦	٥٣,٣	٦,٧	٤٠	-	-

كا^{٢} الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحريّة = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ٥,٥٦   الدلالة = ٠,٢٣٤٥

من الجدول (٢١) يبدو أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "تدني مستوى أداء بعض المعلمات في التدريس" (أي الصعوبة ٤) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات بعض الإختلاف بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري من حيث الاستجابة ، حيث أن هذه النسب بشكل عام تبرز زيادة شدة هذه الصعوبة مع النمط التسطي ، و على سبيل المثال الإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" إختارتها (٢٦,٩٪) فقط من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٥٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، أما الاستجابة (٥) "أي صعوبة بالغة الشدة" إختارتها (٣,٨٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي ولم تخترها أي مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري ، ولكن عند مقارنة قيمتي كا^{٢} يتضح أن

كا^2 المحسوبة (٥،٥٦) أقل كثيرا من كا^2 الجدوليّة (٩،٤٩) أي أن كا^2 غير دالة وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي ، وهي في مجملها عوامل متصلة بالمعلمات مثل عدم وعي المعلمات بأهمية مجالس الأمهات ، ودورها في ربط المدرسة بالبيت من أجل العمل على تحسين العملية التعليمية،وحل مشكلات بعض الطالبات (عبد الهادي ، ١٩٨٤م ، ص ص ٤٢ -٤٣) ، وقد يرجع هذا إلى وجود بعض المعلمات الغير مؤهلات تربوياً أو إلى قصور برامج التأهيل التربوي .

جـدول رقم (٢٢)

يوضح قيم (كا٢) لمخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة	تسلطي	ت	٢٦	-	٦	١٣	٥	٢
		ن	٦٣,٤	-	٢٣,١	٥٠	١٩,٢	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٣	٧	٥	-	-
		ن	٣٦,٦	٢٠	٤٦,٧	٣٣,٣	-	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ١١,٥ — الدلالة = ٠,٠٢١٤ **

من الجدول (٢٢) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول "مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة (أي الصعوبة ٥) أسفر عن وجود فرق واضح بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة،فمقارنة النسب المئوية للإستجابات تشير بوضوح إلى زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري ، وعلى سبيل المثال في حين أنه لا توجد أي مديرة ذات تسلطي أجابت بـ " لا أجد صعوبة" فإن (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري إخترن هذه الإستجابة ، كذلك فانه مقابل (١٩,٢٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الاستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" لا توجد أي

مديرة ذات نمط شوري إختارت هذه الاستجابة. ومن تحليل كا٢ يتضح أن كا٢ المحسوبة لهذه الصعوبة تساوي (١١,٥) وهي أكبر من كا٢ الجدولية التي تساوي (٩,٤٩) ، أي أن كا٢ المحسوبة دالة ، وقيمة الدلالة (٠,٠٢١٤) توضح إن كا٢ دالة عند مستوى دلالة ($P < 0,05$) وبمستوى ثقة ($P > 0,95$) وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة.

وزيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون النمط الشوري ربما يعزى إلى أن المديرة التسلطية تلجأ إلى أسلوب الفرض والاكراه في إلزام المعلمات ببعض التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل مما يوجد لديهن إتجاهاً سلبياً نحو هذه التعليمات فيحاولن مخالفتها ، أما المديرة ذات النمط الشوري التعاوني فهي تشرك المعلمات في إتخاذ القرارات ووضع التعليمات الخاصة بالعمل مما يجعلهن أكثر تقبلاً لها.

جـدول رقم (٢٣)

يوضح قيم (كا^{٢}) للغياب المتكرر للمعلمات مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة الاستجابات		لا أجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
الغياب المتكرر للمعلمات دون أسباب مقنعه	تسلطي	ت	٢٦	٢	٨	٦	٨	٢
		ن	٦٣,٤	٧,٧	٣٠,٨	٢٣,١	٣٠,٨	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٢	٥	٤	٤	-
		ن	٣٦,٦	١٣,٣	٣٣,٣	٢٦,٧	٢٦,٧	-

كا^{٢} الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحرية = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ١,٥٩ — الدلالة = ٠,٨١٠٨

من الجدول (٢٣) يبدو أنه بإستقصاء أراء المديرات حول "الغياب المتكررللمعلمات" (أي الصعوبة ٦) وتحليل النسب المئوية للإستجابات أظهرت هذه النسب وجود بعض الإختلاف بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في الإستجابات على هذه الصعوبة ، فبعض هذه النسب تشير إلى إتجاه هذه الصعوبة إلى الزيادة مع النمط التسلطي ، فالإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" إختارتها (٧,٧٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (١٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، ولكن هذه النسب توضح أيضاً أن هناك تقارباً كبيراً بين نمطي القيادة في بعض الإستجابات ، فعلى سبيل المثال الإستجابة (٢) أي

"صعوبة بسيطة" إختارتها (٣٠,٨٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٣٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري . ومن تحليل كا^{٢} يلاحظ أن كا^{٢} المحسوبة لهذه الصعوبة تساوي (١,٥٩) وهي أقل كثيراً من كا^{٢} الجدولية التي تساوي (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} غير دالة ، وهذا يعني أنه لايوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي للمديرة ، وهذه النتيجة تختلف عما توصل اليه "ليكرت" حيث وجد أن نسبة الغياب تزيد في ظل النمط المهتم بالعمل (التسلطي) (أشار اليها بدر ، ١٩٨٢م ، ص ١٧٣) . وقد يعزى عدم وجود فرق بين نمطي القيادة في درجة هذه الصعوبة ، إلى أن الكثير من المعلمات يرين أن غيابهن له تأثيره السلبي على فهم طالباتهن للمواد الدراسية ، أو لأن تقرير الأداء الوظيفي للمعلمة يتأثر بغيابها ، لذلك فان المعلمة لا تتغيب إلا لظروف إضطرارية مثل وجود مشكلة خاصة تعيق حضورها ، أو نتيجة للضغط الشديد في العمل أو لعدم توفر المواصلات مما يضطرها للغياب ولا تجد في هذه الحالة مبررا مقنعاً لغيابها.

جـدول رقم (٢٤)

يوضح قيم (كا٢) لتأخر المعلمات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
تأخر المعلمات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة.	تسلطي	ت	٢٦	٢	٧	٨	٨	١
		ن	٦٣,٤	٧,٧	٢٦,٩	٣٠,٨	٣٠,٨	٣,٨
	شوري	ت	١٥	١	٦	٦	٢	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٤٠	٤٠	١٣,٣	-

كا٢ الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحريّة = ٤

كا٢ المحسوبة = ٢,٥٣   الدلالة =٠,٦٣٩٩

من الجدول (٢٤) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "تأخر المعلمات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة (أي الصعوبة ٧) ومقارنة النسب المئوية للإستجابات أظهرت هذه النسب وجود بعض الإختلاف بين نمطي القيادة في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة ، مثلا الإستجابة (٢) أي "صعوبة بسيطة" إختارتها (٢٦,٩٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٤٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، أما الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" فاختارتها (٣٠,٨٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (١٣,٣٪) فقط من المديرات ذوات النمط الشوري . لكن بمقارنة

قيمتي كا^{٢} يتضح أن كا^{٢} المحسوبة (٢,٥٣) أقل كثيراً من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) ، أي أن كا^{٢} المحسوبة غير دالة إحصائيا . وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة هذه الصعوبة يعزى إلى إختلاف النمط القيادي للمديرة من حيث كونه تسلطيا او شوريا .

وربما يعزى تأخر المعلمات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة إلى عوامل أخرى غير النمط القيادي للمديرة ، وهذه العوامل في مجملها تعتبر عوامل خاصة بالمعلمة مثل بعد سكن المعلمة عن المدرسة أو عدم توفر المواصلات أو إنشغال المعلمة ببعض الامور التي تعطلها عن الحضور مبكراً ، أو كسل المعلمة وعدم تحملها للمسئولية ، أو كره المعلمة لعملها وعدم رضاها عنه (محضر ، ١٩٨٣م ،ص ص ٢٤٤-٢٤٥).

جـدول رقم (٢٥)

يوضح قيم (كا^{٢}) لتأخر المعلمات عند بداية الحصص الدراسية مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة		عدد ونسبة المستجيبات	لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
تأخر المعلمات عند بداية الحصص الدراسية	تسلطي	ت	٢٦	١	٥	٩	٧	٤
		ن	٦٣,٤	٣,٨	١٩,٢	٣٤,٦	٢٦,٩	١٥,٤
	شوري	ت	١٥	١	٧	٦	١	–
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٤٦,٧	٤٠	٦,٧	–
كا^{٢} الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات حرية = ٤			
كا^{٢} المحسوبة = ٦,٩٨					الدلالة = ٠,١٣٦٧			

من الجدول (٢٥) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "تأخر المعلمات عند بداية الحصص الدراسية" (أي الصعوبة ٨) ، أظهرت النسب المئوية أن هذه الصعوبة تزيد درجتها مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري ، فعلى سبيل المثال الإستجابة (٢) "أي صعوبة بسيطة" إختارتها (١٩,٢٪) فقط من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٤٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، أما الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" فقد إختارتها (٢٦,٩٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٦,٧٪) فقط من المديرات ذوات النمط الشوري . ولكن تحليل كا^{٢} يظهر أن

كا^{٢}المحسوبة (٦,٩٨) أقل من كا^{٢} الجدوليّة ، أي أن كا^{٢} المحسوبة غير دالة إحصائياً ، وهذا يعني أنه لايوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي للمديرة ، وهذه العوامل في مجملها متعلقة بالمعلمات مثل كسل بعض المعلمات ، أو عدم تحملهن للمسؤولية أو عدم رضاهن عن عملهن .

جــدول رقم (٢٦)

يوضح قيم (كا^{٢}) لإختلاف المعلمات عند وضع الجدول المدرسي مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
إختلاف ا لمعلمات عند وضع الجدول المدرسي	تسلطي	ت	٢٦	-	٨	١٠	٨	-
		ن	٦٣,٤	-	٣٠,٨	٣٨,٤	٣٠,٨	-
	شوري	ت	١٥	٣	٤	٨	-	-
		ن	٣٦,٦	٢٠	٢٦,٧	٣٥,٣	-	-

كا^{٢} الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ درجات الحريّة = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ١٠,٣٥ الدلالة = ٠,٠٢٧ *

من الجدول (٢٦) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول إختلاف المعلمات عند وضع الجدول المدرسي (أي الصعوبة ٩) أسفر عن وجود إختلاف واضح بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري

التعاوني في درجات الإستجابة على هذا الصعوبة . ويلاحظ هذا من مقارنة نسب إستجابات المديرات على هذه الصعوبة ، فهذه النسب تشير إلى زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري ، ففي حين أنه لا توجد أي مديرة من المديرات ذوات النمط التسلطي إختارت الاستجابة (١) "أى لا أجد صعوبة" ، فإن (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، كذلك يلاحظ أن (٣٠,٨٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الاستجابة (٤) "صعوبة شديدة" ولم يتم إختيار هذه الاستجابة بواسطة أي مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري . وبتحليل كا٢ لهذه الصعوبة يتضح أن كا٢ المحسوبة (١٠,٣٥) أكبر من كا٢ الجدولية (٩,٤٩) ، أي أن كا دالة . وبالنظر الى قيمة الدلالة (٠,٠٢٧) يتضح أن كا٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥ > P) وبمستوى ثقة (٠,٩٥ > P) وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

ويمكن أن تعزي زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون النمط الشوري إلى أن تسلط مديرة المدرسة قد ينعكس على المعلمات ويوجد لديهن نوعا من الأثرة والأنانية وعدم مراعاة الاخرين (كنعان ، ١٩٨٢م ، ص ١٦٩) ، وهذا لا يوجد مع المديرة ذات النمط الشوري التعاوني التي تحرص على تنمية روح التعاون بين المعلمات مما يجعلهن يختلفن بدرجة أقل عند وضع الجدول المدرسي.

جـدول رقم (٢٧)

يوضح قيم (كا٢) لطلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي	تسلطي	ت	٢٦	٢	٥	١٢	٤	٣
		ن	٦٣,٤	٧,٧	١٩,٢	٤٦,٢	١٥,٤	١١,٥
	شوري	ت	١٥	٨	٥	١	١	-
		ن	٣٦,٦	٥٣,٣	٣٣,٣	٦,٧	٦,٧	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ١٥,٩٠ — الدلالة = ٠,٠٠٣٢ ***

من الجدول (٢٧) يلاحظ أن إستقصاء آراء المديرات حول "طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي" (أي الصعوبة ١٠) قد أسفر عن وجود إختلاف واضح بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة .فمقارنة النسب المئوية لإستجابات المديرات تدل على زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي عما هي عليه في حالة النمط الشوري ، ففي حين أن (٧,٧٪) فقط من المديرات ذوات النمط التسلطي قد إخترن الإستجابة (١) أى "لا أجد صعوبة" فإن (٥٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، والاستجابة (٥)

"أي صعوبة بالغة الشدة" إختارتها (١١,٥٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي ولم تخترها أي مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري .

ومن تحليل كا٢ يلاحظ أن كا٢ المحسوبة (١٥,٩٠) أكبر من (كا٢) الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا٢ دالة وبالنظر الى قيمة الدلالة (٠,٠٠٣٢) يتضح أن كا٢ دالة عند مستوي دلالة (٠,٠٠٥ > P) وبمستوى ثقة (P>٠,٩٩٥) .بمعنى أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة وزيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي يتفق مع ما توصل اليه "ليكرت" حيث وجد أن من الصعوبات التي تصاحب نمط القيادة المهتم بالعمل (التسلطي) زيادة معدل دوران العمالة (أشار اليها بدر ، ١٩٨٢م ، ص ١٧٣) .

ومع أن زيادة طلبات المعلمات للنقل قد تعود إلى أسباب عديدة مثل إنتقال بعض المعلمات الى سكن بعيد عن المدرسة أو لأن المدرسة التي عينت فيها المعلمة بعيدة عن سكنها أصلاً او لعدم رضا المعلمة عن عملها نتيجة لإختلافها مع زميلات العمل أو مديرة المدرسة ، إلا أن زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون النمط الشوري يفسر بأن تسلط مديرة المدرسة يؤدي إلى شعور بعض المعلمات بعدم الرضا وبالتالي إلى كثرة طلبات النقل ، ويؤيد هذا ما توصل اليه حسن حسان ، وعبد العاطي الصياد من أن القيادة الأوتقراطية (التسلطية) لها تاثير غير مرغوب على رضا المعلمين ، في حين أن القيادة (الديمقراطية) الشورية التعاونية لها تاثيرها المرغوب على رضا المعلمين (حسّان ، الصياد ، ١٩٨٦م ، ص ص ١٣٠- ١٣١).

جـدول رقم (٢٨)

يوضح قيم (كا٢) لقلة التعاون بين المعلمات
مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة التعاون بين المعلمات	تسلطي	ت	٢٦	-	٥	١٢	٧	٢
		ن	٦٣,٤	-	١٩,٢	٤٦,٢	٢٦,٩	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٣	٩	٣	-	-
		ن	٣٦,٦	٢٠	٦٠	٢٠	-	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ١٦,٨٠ — الدلالة = ٠,٠٠٢١ ***

من الجدول (٢٨) يتضح أن إستقصاء أراء المديرات حول "قلة التعاون بين المعلمات" (أي الصعوبة ١١) قد أسفر عن وجود إختلاف واضح بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة ، فالنسب المئوية لاستجابات المديرات تشير إلى زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي ، ففي حين أنه لا توجد أي مديرة ذات نمط تسلطي إختارت الإستجابة (١) أى "لا أجد صعوبة" فإن (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، كذلك فان (٢٦,٩٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الاستجابة (٤) أي "صعوبة شديدة" وبالمقابل فانه لاتوجد أي مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها .

و بتحليل كا^2 يتضح أن كا^2 المحسوبة (١٦,٨٠) أكبر من كا^2 الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^2 دالة ومن قيمة الدلالة (٠,٠٠٢١) يتضح أن كا^{2}دالة عند مستوي دلالة (P < ٠,٠٠٥) وبمستوى ثقة (P > ٠,٩٩٥) .بمعنى أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة.

وزيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون النمط الشوري ربما يعزى إلى أن المديرة ذات النمط التسلطي تركز على أداء العمل ولا تهتم بالعلاقات الاجتماعية في المدرسة . بعكس المديرة ذات النمط الشوري التي تحرص على تنمية روح التعاون بين الموظفات وهذه النتيجة جاءت متفقة مع ما سبق الإشارة إليه في الاطار النظري عن سمات أنماط القيادة (سليمان ، ١٩٨٥م ، ص ص ٣٠٠ - ٣٠٣).

جـدول رقـم (٢٩)

يوضح قيم (كا^{٢}) للخلافات بين بعض المعلمات وزميلاتهن في العمل مع نمطي القيادة التسلطي والشوري.

العبارة	نمط القيادة		عدد ونسبة المستجيبات	لا أجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
الخلافات بين بعض المعلمات وزميلاتهن في العمل	تسلطي	ت	٢٦	١	٩	٨	٧	١
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٣٤,٦	٣٠,٨	٢٦,٩	٣,٨
	شوري	ت	١٥	٣	٩	٣	–	–
		ن	٣٦,٦	٢٠	٦٠	٢٠	–	–

كا^{٢} الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحرية = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ٨,٩٧   الدلالة = ٠,٠٦١٩

من الجدول (٢٩) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "الخلافات بين بعض المعلمات وزميلاتهن في العمل" (أي الصعوبة ١٢) ، كشفت مقارنة النسب المئوية عن وجود بعض الإختلاف في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري ، مثلا الإستجابة (١) إختارتها (٣,٨٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، والاستجابة (٤) إختارتها (٢٦,٩٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي ولم تخترها أي مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري .

لكن من تحليل كا^{٢} لهذه الصعوبة يلاحظ أن كا^{٢} المحسوبة (٨,٩٧) أقل

من كا^2 الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^2 غير دالة إحصائياً ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

ومن الملفت للنظر ألا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة هذه الصعوبة يعزى إلى النمط القيادي مع أن قيمة كا^2 لاختلاف المعلمات عند وضع الجدول المدرسي دلت على زيادة إختلاف المعلمات عند وضع الجدول المدرسي مع النمط التسلطي ويعلل هذا بأن هناك عوامل أخرى قد تتدخل في تحديد درجة هذه الصعوبة مثل التباين بين المعلمات من حيث السن والحالة الإجتماعية والبيئة الثقافية مما يؤدي إلى تباين وجهات نظرهن وبالتالي إلى وجود الخلافات.

جـدول رقم (٣٠)

يوضح قيم (كا٢) للخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
الخلافات بين بعض	تسلطي	ت	٢٦	١	١١	١١	٣	-
المعلمات ومديرة		ن	٦٣,٤	٣,٨	٤٢,٣	٤٢,٣	١١,٥	-
المدرسة	شوري	ت	١٥	٥	١٠	-	-	-
		ن	٣٦,٦	٣٣,٣	٦٦,٧	-	-	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ١٤,٨٣ — الدلالة = ٠,٠٠٥١ ***

من الجدول (٣٠) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول " الخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة" (أي الصعوبة ١٣) تبين أن درجة هذه الصعوبة تزداد بوضوح مع النمط التسلطي عما هي عليه في حالة النمط الشوري . ويتضح هذا عند مقارنة النسب المئوية للإستجابات على هذه الصعوبة ، حيث يلاحظ أنه مقابل (٣,٨٪) فقط من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الإستجابة (١) أي "لا أجد صعوبة" يوجد (٣٣,٣٪) مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، كذلك فإنه مقابل (٤٢,٣٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الإستجابة (٣) "أي صعوبة متوسطة" ، لا توجد أي مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري إختارت

هذه الاستجابة . كما أنه بتحليل كا^2 لهذه الصعوبة يلاحظ أن كا^2 المحسوبة (١٤,٨٣) تزيد كثيراً عن كا^2 الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^2 دالة إحصائياً ، ومن قيمة الدلالة (٠,٠٠٥١) يتضح أن كا^2 دالة عند مستوى دلالة (P = ٠,٠٠٥) وبمستوى ثقة (P = ٠,٩٩٥) ، وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما تعزى زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون الشوري ، إلى أن المديرة ذات النمط التسلطي تركز على أداء المعلمات لعملهن دون مراعاة لعلاقاتها بهؤلاء المعلمات ، لذا فإنها قد تتدخل في تفاصيل عمل المعلمات وتحاول فرض رأيها عليهن مما يؤدي إلى زيادة الخلافات بين المعلمات ومديرة المدرسة ، أما المديرة ذات النمط الشوري التعاوني فانها تحرص على أن تكون علاقتها بالمعلمات جيدة ، بجانب حرصها على أداء العمل ، لذلك فانها تتفاهم مع المعلمات حول أمور العمل وتشاورهن فيها وتتقبل آرائهن ولا تفرض آراءها عليهن دون إقناع ، مما يؤدي إلى تقليل الخلافات بينها وبين المعلمات . ويؤيد هذا التفسير ما ذكره بعض الكتّاب عن القيادة التسلطية ، والقيادة الديمقراطية (الشورية التعاونية) فمثلاً أشار إبراهيم مطاوع وأمينه حسن (١٩٨٢م) إلى أن :-

"القائد التسلطي هو القائد المستبد الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي لهم ان يفعلوه وكيف ينفذونه ومتى ؟ وأين ؟ ويكون القائد عادة سلبيا في علاقاته مع مجموعته لا تربطه بهم علاقات إنسانية سليمة" ص٢١٩ .

كذلك بين الكاتبان أن :

"القيادة الديمقراطية هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد ويتمسكون بولائهم له" ص ٢٢١.

جدول رقم (٣١)

يوضح قيم (كا٢) لشكوى بعض الطالبات من سوء معاملة المعلمات لهن مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
شكوى بعض الطالبات من سوء معاملة المعلمات لهن	تسلطي	ت	٢٦	١	٤	١٠	١٠	١
		ن	٦٣,٤	٣,٨	١٥,٤	٣٨,٥	٣٨,٥	٣,٨
	شوري	ت	١٥	١	٧	٥	٢	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٤٦,٧	٣٣,٣	١٣,٣	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ٦,٣٢ — الدلالة = ٠,١٧٦٤

من الجدول (٣١) يتضح أنه باستقصاء آراء المديرات حول "شكوى بعض الطالبات من سوء معاملة المعلمات لهن" (أي الصعوبة ١٤) ، ومقارنة النسب المئوية للإستجابات أظهرت هذه المقارنة بعض الإختلاف بين نمطي القيادة في الاستجابة على هذه الصعوبة ، فالاستجابة (٢) مثلاً إختارتها (١٥,٤٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٤٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، ولكن من تحليل كا٢ يلاحظ أن كا٢ المحسوبة (٦,٣٢)

أقل من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} غير دالة ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة .

وربما تعزى هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي للمديرة ، هذه العوامل في مجملها عوامل متعلقة بالمعلمات مثل تسلط بعض المعلمات أو قسوتهن أو عدم رضاهن عن عملهن الذي ينعكس على تعاملهن مع الطالبات.

من العرض السابق لقيم كا^{٢} للصعوبات المتعلقة بالمعلمات (من الجدول (١٨) إلى الجدول (٣١) يتضح أن كا^{٢} المحسوبة كانت دالة مع الصعوبات (٢) ، (٥) ، (٩) ، (١٠) ، (١١) ، (١٣) فقط أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي ، والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات هذه الصعوبات فقط ، أما باقي الصعوبات في هذا المجال وهي الصعوبات (١) ، (٣) ، (٤)، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (١٢) ، (١٤) فإن كا^{٢} المحسوبة لها كانت غير دالة ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات هذه الصعوبات

ب- قيم كا٢ للصعوبات المتعلقة بالاداريات :-

جـدول رقم (٣٢)

يوضح قيم (كا٢) لإهمال بعض الإداريات في عملهن
مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
إهمال بعض الإداريات في عملهن	تسلطي	ت	٢٦	٣	١٤	٤	٤	١
		ن	٦٣,٤	١١,٥	٥٣,٨	١٥,٤	١٥,٤	٣,٨
	شوري	ت	١٥	٥	٦	٤	-	-
		ن	٣٦,٦	٣٣,٣	٤٠	٢٦,٧	-	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ٦,١٩   الدلالة = ٠,١٨٥١

من الجدول (٣٢) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول " إهمال بعض الإداريات في عملهن" (أي الصعوبة ١٥) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات وجود بعض الإختلاف بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في الإستجابة على هذه الصعوبة ، فالإستجابة (١) "لا أجد صعوبة" إختارتها (١١,٥٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٣٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، ولكن تحليل كا٢ أظهر أن قيمة كا٢ المحسوبة (٦,١٩) أقل من كا٢ الجدولية (٤,٤٩) أي أن كا٢ غير دالة ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة.

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير النمط القيادي للمديرة وهذه العوامل في مجملها تتعلق بالاداريات أنفسهن مثل كثرة أعباء عمل الاداريات ، أو عدم رغبة بعض الاداريات في العمل ، أو وجود بعض المشكلات الخاصة التي تشغل بعض الاداريات وتؤدي إلى إهمالهن.

جـدول رقم (٣٣)

يوضح قيم (كا٢) لمخالفة بعض الإداريات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة		عدد ونسبة المستجيبات	لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
مخالفة بعض الادرايات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة	تسلطي	ت	٢٦	١	٨	١٣	٣	١
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٣٠,٨	٥٠	١١,٥	٣,٨
	شوري	ت	١٥	١	١١	٣	–	–
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٧٣,٣	٢٠	–	–
كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا٢ المحسوبة = ٨,٢٨					الدلالة = ٠,٠٧٨٨			

من الجدول (٣٣) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "مخالفة بعض الاداريات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة" (أي الصعوبة ١٦) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات إتجاه هذه الصعوبة للزيادة مع النمط التسلطي عما هي عليه في حالة النمط الشوري ، مثلاً الإستجابة

(٢) "صعوبة بسيطة" إختارتها (٣,٨٪) فقط من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٧٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، والإستجابة (٣) "صعوبة متوسطة" إختارتها (٥٠٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري . لكن من تحليل كا^{2} يلاحظ أن كا^{2} المحسوبة (٨,٣٨) أقل قليلاً من كا^{2} الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^{2} غير دالة ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في درجة هذه الصعوبة بإختلاف النمط القيادي لمديرة المدرسة من حيث كونه تسلطيا أو شوريا .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي للمديرة ، مثل عدم وضوح التعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة ، أو وضع بعض الادريات من حيث السن والتأهيل والاتجاهات نحو العمل.

ومن الملفت للنظر أن "مخالفة الاداريات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة" لا تخلتف درجتها باختلاف النمط القيادي لمديرة المدرسة في حين أن "مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة" تزيد مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري ، وقد يرجع هذا إلى أن طبيعة عمل المعلمة يختلف عن طبيعة عمل الادارية ، فعمل المعلمة أكثر مرونة من عمل الادارية ، وهو يمكن أن يؤدى بأساليب مختلفة تعتمد على قدرات المدرسة واتجاهاتها في العمل ، لذلك فان المعلمة غالباً لا تتقبل أن تعرض عليها المديرة تعليمات تحد من حريتها في أداء العمل، مما يؤدي إلى زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي.

جــدول رقـم (٣٤)

يوضح قيم (كا٢) للغياب المتكرر للإداريات

مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
الغياب المتكرر للإداريات	تسلطي	ت	٢٦	-	٨	٨	٦	٤
		ن	٦٣,٤	-	٣٠,٨	٣٠,٨	٢٣,١	١٥,٤
	شوري	ت	١٥	٢	١٠	٣	-	-
		ن	٣٦,٦	١٣,٣	٦٦,٧	٢٠	-	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ١٢,٤٤   الدلالة = ٠,٠١٤٤ **

من الجدول (٣٤) يتضح أن إستقصاء أراء المديرات حول "الغياب المتكرر للإداريات" (أي الصعوبة ١٧) أسفر عن وجود إختلاف واضح بين نمطي القيادة في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة .فمقارنة نسب إستجابات المديرات على هذه الصعوبة تدل على زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي عما هي عليه في حالة النمط الشوري ، ففي حين أنه لا توجد أي مديرة من المديرات ذوات النمط التسلطي إختارت الإستجابة (١) "لا أجد صعوبة" فإن (١٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، كما أن الإستجابة (٤) "صعوبة شديدة" إختارتها (٢٣,١٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي ولم تخترها أي مديرة من المديرات ذوات

النمط الشوري . وبتحليل كا^{٢} يلاحظ أن كا^{٢}المحسوبة تساوي (١٢,٤٤) وهي أكبر من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} دالة ، وقيمة الدلالة (٠,٠١٤٤) تشير إلى أن كا^{٢} دالة عند (٠,٠١ ≥ P) وبمستوى ثقة (٠,٩٩ ≤ P) ، أي أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وزيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي تتفق مع ما توصل إليه (ليكرت) حيث وجد أن نسبة الغياب تزيد في حالة النمط المهتم بالعمل عما هي عليه في حالة النمط المهتم بالعاملين (بدر ، ١٩٨٢م ، ص ١٧٣) . وربما ترجع زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي إلى أن تسلط مديرة المدرسة وتركيزها على أداء العمل دون الإهتمام بالعاملات ، قد يولد لدى بعض الإداريات شعوراً بعدم الرضا وعدم الرغبة في العمل لذا فإنهن يتغيبن عن عملهن .

جـــدول رقم (٣٥)

يوضح قيم (كا^{٢}) لتأخر بعض الإداريات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
تأخر بعض الإداريات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة	تسلطي	ت	٢٦	-	٨	١٣	٣	٢
		ن	٦٣,٤	-	٣٠,٨	٥٠	١١,٥	٧,٧
	شوري	ت	١٥	١	٩	٣	٢	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٦٠	٢٠	١٣,٣	-

كا^{٢} الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحرية = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ٧,٠٧   الدلالة = ٠,١٣٢٤

الجدول (٣٥) يوضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "تأخر الاداريات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة" (أي الصعوبة ١٨) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات وجود بعض الإختلاف بين نمطي القيادة في الاستجابة على هذه الصعوبة ، مثلاً الإستجابة (٢) "أي صعوبة بسيطة" إختارتها (٣٠٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٦٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري . ولكن تحليل كا^{٢} يظهر أن كا^{٢} المحسوبة تساوي (٧,٠٧) وهي أقل من كا^{٢} الجدولية التي تساوي (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} غير دالة إحصائيا ، وهذا يعني أنه لايوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة.

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي لمديرة المدرسة ، وهذه العوامل في مجملها متعلقة بالاداريات مثل بعد سكن بعض الاداريات عن عملهن ، أو عدم توفر الموصلات لهن ، أو كسل بعض الاداريات ، وقلة تقديرهن للمسئولية ، أو عدم رضاهن عن عملهن.

جـدول رقم (٣٦)

يوضح قيم (كا^{٢}) لطلب بعض الإداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
طلب بعض الإداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي	تسلطي	ت	٢٦	١	٩	٩	٥	٢
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٣٤,٦	٣٤,٦	١٩,٢	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٨	٧	–	–	–
		ن	٣٦,٦	٥٣,٣	٤٦,٧	–	–	–

كا^{٢} الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحريّة = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ٢٠,١٩   الدلالة = ٠,٠٠٠٥ ***

من الجدول (٣٦) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول "طلب بعض الاداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي" (أي الصعوبة ١٩) أظهر وجود فرق كبير جداً بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة ، فالنسب المئوية للإستجابات تشير إلى زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون النمط الشوري

فالاستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" إختارتها (٣,٨٪) فقط من المديرات التسلطيات مقابل (٥٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، ومن تحليل كا٢ يظهر أن كا٢ المحسوبة وقيمتها (٢٠,١٩) أكبر بكثير من كا٢ الجدولية التي تساوي (٩,٤٩) أي أن كا٢ دالة ، وبالنظر إلى قيمة الدلالة (٠,٠٠٠٥) يتضح أن كا٢ دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠١ ≥ P) وبمستوى ثقة (٠,٩٩٩ ≥ P) ، وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة.

ومع أن طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى يرجع إلى أسباب عديدة مثل إنتقال بعض الاداريات إلى مسكن بعيد عن المدرسة أو لأن المدرسة التي عينت فيها المديرة بعيدة عن مسكنها أصلاً ، أو نتيجة عدم رضا الإدارية عن العمل في المدرسة نتيجة لإختلافها مع زميلات العمل أو مديرة المدرسة إلاّ أن زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي قد يعود إلى أن تسلط مديرة المدرسة يؤدى إلى شعور بعض الإداريات بعدم الرضا وبالتالي إلى كثرة طلبات النقل لمدارس أخرى.

ويجدر التنويه إلى أن هذه النتيجة جاءت متفقه مع ما سبق التوصل اليه بخصوص طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى ، أي أن طلب بعض المعلمات والإداريات للنقل يزيد مع النمط التسلطي عما هو عليه في حالة النمط الشوري.

جـدول رقم (٣٧)

يوضح قيم (كا٢) لقلة تعاون بعض الإداريات مع زميلاتهن في العمل مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة تعاون بعض الإداريات مع زميلاتهن في العمل الدراسي	تسلطي	ت	٢٦	٣	٧	٨	٧	١
		ن	٦٣,٤	١١,٥	٢٦,٩	٣٠,٨	٢٦,٩	٣,٨
	شوري	ت	١٥	١	٨	٥	١	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٥٣,٣	٣٣,٣	٦,٧	-

كا٢ الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ٤,٦٤ الدلالة = ٠,٣٢٦١

من الجدول (٣٧) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "قلة تعاون بعض الإداريات مع زميلاتهن في العمل" (أي الصعوبة ٢٠) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات وجود إختلافات ظاهرية بين نمطي القيادة في درجات الإستجابة لهذه الصعوبة ، ولكن من تحليل كا٢ يلاحظ أن قيمة كا٢ المحسوبة (٤,٦٤) أقل بكثير من قيمة كا٢ الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا٢ غير دالة إحصائياً ، بمعنى أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي للمديرة ، وهذه العوامل في مجملها عوامل تتعلق بالاداريات مثل

تفاوت وضع الاداريات من حيث السن ، والخبرة ، والظروف الاجتماعية والثقافية مما يؤثر على تعاونهن.

جـدول رقم (٣٨)

يوضح قيم (كا٢) للخلافات بين بعض الإداريات وزميلاتهن في العمل مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
الخلافات بين بعض الإداريات وزميلاتهن في العمل	تسلطي	ت	٢٦	١	٧	١٢	٤	٢
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٢٦,٩	٤٦,٢	١٥,٤	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٣	٨	٤	-	-
		ن	٣٦,٦	٢٠	٥٣,٣	٢٦,٧	-	-
كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا٢ المحسوبة = ٨,٧٤					الدلالة = ٠,٠٦٧٨			

من الجدول (٣٨) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "الخلافات بين بعض الإداريات وزميلاتهن في العمل" (أي الصعوبة ٢١) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات أن هذه الصعوبة تزيدحدة مع النمط التسلطي، فمثلاً الإستجابة (١) "أى لا أجد صعوبة" إختارتها (٣,٨٪) فقط من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ٠

ولكن بمقارنة قيمتي كا٢ يتضح أن كا٢ المحسوبة وهي تساوي (٨,٧٤) أقل

قليلاً من كا٢ الجدوليّة وقيمتها (٩,٤٩) ، أي أن كا٢ غير دالة ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي لمديرة المدرسة . وهذه العوامل في مجملها عوامل متعلقة بالاداريات وزميلات العمل مثل شخصية الادارية ، وسنها ، ومستواها الاجتماعي ، ومستواها الثقافي ، بجانب العوامل المتعلقة بزميلات العمل من حيث الشخصية ، والسن ، والمستوى الإجتماعي والثقافي . حيث أن إختلاف هذه العوامل قد يؤدى إلى إختلاف وجهات النظر وبالتالي إلى وجود الخلافات.

جـدول رقم (٣٩)

يوضح قيم (كا٢) للخلافات بين بعض الإداريات ومديرة المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
الخلافات بين بعض الإداريات ومديرة المدرسة .	تسلطي	ت	٢٦	١	١١	٩	٤	١
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٤٢,٣	٣٤,٦	١٥,٤	٣,٨
	شوري	ت	١٥	٥	١٠	–	–	–
		ن	٣٦,٦	٣٣,٣	٦٦,٧	–	–	–

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحريه = ٤

كا٢ المحسوبة = ١٤,٨٣   الدلالة = ٠,٠٠٥١ ***

من الجدول (٣٩) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول "الخلافات بين بعض الاداريات ومديرة المدرسة" (أي الصعوبة ٢٢) أسفر عن وجود فرق كبير بين نمطي القيادة في درجة هذه الصعوبة .فمقارنة النسب المئوية للإستجابات على هذه الصعوبة تظهر بوضوح أن درجة هذه الصعوبة تزيد مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري التعاوني . وعلى سبيل المثال الاستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" إختارتها (٣,٨٪) من المديرات التسلطيات مقابل (٣٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، أما الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" فاختارتها (١٥,٤٪) من المديرات التسلطيات . ولم تخترها أي مديرة من المديرات ذوات النمط الشوري .

ومن تحليل كا^{٢} يلاحظ أن قيمة كا^{٢} المحسوبة التي تساوي (١٤,٨٣) أكبر من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} دالة ، ومن قيمة الدلالة (٠,٠٠٥١) يتضح أن كا^{٢} دالة عند مستوى دلالة (P = ٠,٠٠٥) وبمستوى ثقة (P = ٠,٩٩٥) . وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة لصالح النمط التسلطي .

وربما تعزى زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون الشوري إلى أن تسلط مديرة المدرسة ومحاولة فرض رأيها على الموظفات ومن ضمنهن الإداريات قد يؤدي إلى توتر علاقة الاداريات بمديرتهن وحدوث بعض الخلافات بين الاداريات والمديرة .

ومن الجدير بالذكر أن هذه النتيجة جاءت متفقة مع ما سبق التوصل إليه بخصوص الخلافات بين المعلمات ومديرة المدرسة ، أي أن الخلافات بين كل من المعلمات والادريات ومديرة المدرسة تزيد مع النمط التسلطي عما هي عليه في حالة النمط الشوري .

ومن تحليل الإستجابات على الصعوبات (٢٠) ، (٢١) ، (٢٢) يتضح أن النمط التسلطي لمديرة المدرسة بالرغم من أنه يمكن أن يؤدي إلى سوء العلاقة بين المديرة والاداريات إلاّ أنه لا يؤثر على التعاون بين الاداريات وزميلات العمل ، ولا يؤدي إلى زيادة خلافات الاداريات مع هؤلاء الزميلات ، وهذه النتيجة تعني أن ردود الفعل السلبية للإداريات نحو النمط التسلطي تنعكس على المديرة دون زميلات العمل.

ومن العرض السابق لقيم كا^{2} للصعوبات المتعلقة بالاداريات (من الجدول ٣٢ إلى الجدول ٣٩) يتضح أن كا^{2} المحسوبة كانت دالة إحصائيا مع الصعوبات (١٧) ، (١٩) ، (٢٢) فقط ، أى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات هذه الصعوبات ، أما باقي الصعوبات في هذا المجال وهي الصعوبات (١٥) ، (١٦) ، (١٨) ، (٢٠) ، (٢١) ، فان كا^{2} المحسوبة لها كانت غير دالة إحصائياً ، أىّ أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات هذه الصعوبات.

ج- قيم كا٢ للصعوبات المتعلقة بالطالبات :-

جدول رقم (٤٠)

يوضح قيم (كا٢) لإهمال الطالبات للواجبات المدرسية

مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
إهمال الطالبات للواجبات المدرسية	تسلطي	ت	٢٦	٤	٨	١٠	٤	-
		ن	٦٣,٤	١٥,٤	٣٠,٨	٣٨,٥	١٥,٤	-
	شوري	ت	١٥	١	٥	٧	٢	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٣٣,٣	٤٦,٧	١٣,٣	-
كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا٢ المحسوبة = ٠,٧٩					الدلالة = ٠,٨٥١٠			

ومن الجدول (٤٠) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "إهمال الطالبات للواجبات المدرسية" (أي الصعوبة ٢٣) ، أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات وجود تقارب كبير بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة ، مثلاً الإستجابة (٢) "أي صعوبة بسيطة" إختارتها (٣٠,٨٪) من المديرات التسلطيات مقابل (٣٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، أما الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" فقد إختارتها (١٥,٤٪) من المديرات التسلطيات مقابل (١٣,٣٪) من

المديرات ذوات النمط الشوري.

ومن تحليل كا^{2} يتضح أن قيمة كا^{2} المحسوبة (٠,٧٩) تعتبر صغيرة جداً بالنسبة لقيمة كا^{2} الجدولية (٩,٤٩) وهذا يعني أن كا^{2} غير دالة ، أي أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي لمديرة المدرسة وهذه العوامل في مجملها عوامل متعلقة بالطالبات مثل الإتجاهات السلبية للطالبة نحو الدراسة ، وعدم تحملها للمسئولية ، كثرة الواجبات المدرسية ، صعوبة الواجبات المدرسية وعدم تناسبها مع المستوى العقلي للطالبة ، إحساس الطالبة بالفشل في مادة ما مما يؤدي إلى إهمالها لواجباتها ، وجود بعض الظروف الأسرية التي تشغل الطالبة عن أداء واجباتها.

جـدول رقم (٤١)

يوضح قيم (كا٢) لشكوى المعلمات من عدم إحضار بعض الطالبات للكتب والأدوات المدرسية مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
شكوى المعلمات من عدم إحضار بعض الطالبات للكتب والأدوات المدرسية.	تسلطي	ت	٢٦	٩	١٣	٢	٢	-
		ن	٦٣,٤	٣٤,٦	٥٠	٧,٧	٧,٧	-
	شوري	ت	١٥	٧	٧	١	-	-
		ن	٣٦,٦	٤٦,٧	٤٦,٧	٦,٧	-	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ١,٥٤ الدلالة = ٠,٨١٠٩

من الجدول (٤١) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "شكوى المعلمات من عدم إحضار بعض الطالبات للكتب والأدوات المدرسية" (أي الصعوبة ٢٤) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات وجود بعض الإختلاف بين نمطي القيادة في الإستجابة على هذه الصعوبة ، مثلا مقابل (٣٤,٦٪) من المديرات التسلطيات إخترن الإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" توجد (٤٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري إخترن هذه الإستجابة ومقابل (٧,٧٪) من المديرات التسلطيات إخترن الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" لا توجد أي مديرة ذات نمط شوري إختارت هذه الإستجابة .

لكن من تحليل كا٢ يظهر أن كا٢ المحسوبة وقيمتها (١,٥٤) أقل من

كا٢ الجدولية التي تساوي (٩,٤٩) أي أن كا٢ غير دالة إحصائيا ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي لمديرة المدرسة ، وهذه العوامل في مجملها خاصة بالطالبات مثل إهمال الطالبات وعدم تحملهن للمسئولية ، وجود بعض العادات السلبية للطالبات مثل السهر والإستيقاظ متأخراً مما يؤدي إلى نسيان الطالبة لبعض الكتب والأدوات المطلوبة ، وجود بعض الظروف الأسرية التي تعيق الطالبة عن الإهتمام بإعداد الكتب والأدوات المطلوبة منها.

جدول رقم (٤٢)

يوضح قيم (كا٢) لقلة مشاركة الطالبات في الأنشطة المدرسية مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة مشاركة الطالبات في الأنشطة المدرسية.	تسلطي	ت	٢٦	٤	٦	١٠	٥	١
		ن	٦٣,٤	١٥,٤	٢٣,١	٣٨,٥	١٩,٢	٣,٨
	شوري	ت	١٥	٢	٧	٤	٢	-
		ن	٣٦,٦	١٣,٣	٤٦,٧	٢٦,٧	١٣,٢	-
كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا٢ المحسوبة = ٢,٨٦					الدلالة = ٠,٥٨٢٤			

من الجدول (٤٢) يبدو أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "قلة مشاركة الطالبات في الأنشطة المدرسية" (أي الصعوبة ٢٥) أظهرت مقارنة النسب المئوية وجود بعض الإختلافات بين نمطي القيادة في الإستجابة على هذه الصعوبة ، مثلاً توجد (٢٣,١٪) فقط من المديرات التسلطيات إخترن الإستجابة (٢) أي "صعوبة بسيطة" مقابل (٤٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري إخترن هذه الإستجابة .

لكن من تحليل كا٢ يلاحظ أن كا٢ المحسوبة (٢,٨٦) أقل كثيراً من كا٢ الجدولية (٩,٤٩) ، أي أن كا٢ غير دالة ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجة هذه الصعوبة .

ويمكن أن يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي للمديرة . وهذه العوامل تتعلق بطبيعة الأنشطة ومدى ملاءمتها للطالبات وإتجاهات الطالبات نحو هذه الانشطة ، فهذه الصعوبة ربما تعزى إلى عدم تناسب هذه الأنشطة مع مستوى الطالبات وميولهن ، أو إلى عدم وعي الطالبات بأهمية الأنشطة ، أو قلة الحوافز التي تدفع الطالبات نحو المشاركة في هذه الأنشطة.

جـدول رقم (٤٣)

يوضح قيم (كا^{2}) لعبث بعض الطالبات بأثاث المدرسة والأدوات والوسائل والكتابة على الجدران مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
عبث بعض الطالبات بأثاث المدرسة والادوات والوسائل والكتابة على الجدران	تسلطي	ت	٢٦	-	٣	٨	١٢	٣
		ن	٦٣,٤	-	١١,٥	٣٠,٨	٤٦,٢	١١,٥
	شوري	ت	١٥	٣	٣	٧	٢	-
		ن	٣٦,٦	٢٠	٢٠	٤٦,٧	١٣,٣	-

كا^{2} الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحريّة = ٤

كا^{2} المحسوبة = ١١,٠٥   الدلالة = ٠,٠٢٦٠ *

من الجدول (٤٣) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول "عبث الطالبات بأثاث المدرسة والكتب والوسائل والكتابة على الجدران" (أي الصعوبة ٢٦) أظهر وجود إختلاف بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .فمقارنة النسب المئوية للإستجابات تشير بوضوح إلى زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري التعاوني ، فالإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" لم تخترها أي واحدة من المديرات ذوات النمط الشوري لكن إختارتها (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي ، أما الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" فقد إختارتها (٤٦,٢٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (١٣,٣٪) فقط من المديرات ذوات النمط الشوري .

ومن تحليل كا^{٢} يلاحظ أن كا^{٢} المحسوبة (١١,٠٥) أكبر من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) ، أي أن كا^{٢} دالة إحصائيا ، ومن قيمة الدلالة (٠,٠٢٦) يتضح أن كا^{٢} دالة عند مستوى دلالة (P < ٠,٠٥) وبمستوى ثقة (P >.٩٥).

وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥) بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة لصالح النمط التسلطي .

وبالرغم من أن هذه الصعوبة قد تعزى إلى إسباب عديدة مثل عدم توعية الطالبات بأهمية الحفاظ على نظافة ومظهر المبنى المدرسي وما يحويه من أثاث وأدوات ووسائل ، فوضوية الطالبات بشكل عام ، عدم شعور بعض الطالبات بالانتماء إلى مدرستهن ، شعور بعض الطالبات بالسخط وعدم الرضا ، إلاّأن وجود هذه الصعوبة بدرجة أكبر مع النمط التسلطي ربما يعزى إلى أن هذه الأسباب تزيد حدتها مع النمط التسلطي القائم على التسلط والإكراه عما هي عليه في حالة النمط الشوري التعاوني.

جـدول رقم (٤٤)

يوضح قيم (كا٢) للفوضى التي تحدثها الطالبات أثناء الدخول أو الخروج من المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
الفوضى التي تحدثها الطالبات أثناء الدخول أو الخروج من المدرسة	تسلطي	ت	٢٦	١	٣	١٠	١٠	٢
		ن	٦٣,٤	٣,٨	١١,٥	٣٨,٥	٣٨,٥	٧,٧
	شوري	ت	١٥	–	٣	٦	٤	٢
		ن	٣٦,٦	–	٢٠	٤٠	٢٦,٧	١٣,٣
كا٢ الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا٢ المحسوبة = ١,٧٥					الدلالة = ٠,٧٨٢٤			

من الجدول (٤٤) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "الفوضى التي تحدثها الطالبات أثناء الدخول أوالخروج من المدرسة" (أي الصعوبة ٢٧) أظهرت مقارنة النسب المئوية بعض الإختلاف في الإستجابات بين نمطي القيادة ، فالاستجابة (٢) "أي صعوبة بسيطة" إختارتها (١١,٥٪) من المديرات التسلطيات مقابل (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، أما الإستجابة (٥) "أي صعوبة بالغة الشدة" فأختارتها (٧,٧٪) من المديرات التسلطيات مقابل (١٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري . ومن تحليل كا٢ يتضح أن كا٢ المحسوبة وقيمتها (١,٧٥) أقل كثيراً من كا٢ الجدولية التي تساوي (٩,٤٩) أي أن كا٢ غير دالة إحصائياً ، وهذا يعني

أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل مختلفة في البيئة المدرسية غير عامل النمط القيادي للمديرة مثل طبيعة بعض الطالبات وميلهن إلى الفوضى والشغب ، ضيق ممرات المبنى المدرسي خصوصا في المباني المستأجرة ، عدم توعية الطالبات بأهمية النظام ، عدم قيام بعض المراقبات بدورهن في الحفاظ على النظام.

جـدول رقم (٤٥)

يوضح قيم (كا^{2}) لمخالفة بعض الطالبات للزي الرسمي الخاص بالطالبات مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
مخالفة بعض الطالبات للزي الرسمي الخاص بالطالبات	تسلطي	ت	٢٦	٢	٤	١٣	٦	١
		ن	٦٣,٤	٧,٧	١٥,٤	٥٠	٢٣,١	٣,٨
	شوري	ت	١٥	١	٦	٧	١	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٤٠	٤٦,٧	٦,٧	-
كا^{2} الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا^{2} المحسوبة = ٤,٤٨					الدلالة = ٠,٣٤٥٤			

من الجدول (٤٥) يبدو أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "مخالفة بعض الطالبات للزي الرسمي الخاص بالطالبات" (أي الصعوبة ٢٨) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات أن هذه الصعوبة تزيد حدتها مع النمط

التسلطي ، فعلى سبيل المثال توجد (١٥,٤٪) من المديرات التسلطيات يرين أن هذه العبارة تمثل صعوبة بسيطة مقابل (٦٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري يرين ذلك ،، كذلك فإن (٢٣,١٪) من المديرات التسلطيات يرين أن هذه العبارة تمثل صعوبة شديدة مقابل (٦,٧٪) فقط من المديرات ذوات النمط الشوري يرين ذلك ، ولكن من تحليل كا^2 يلاحظ أن كا^2 المحسوبة (٤,٤٨) أقل من كا^2 الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^2 غير دالة ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي لمديرة المدرسة ، وهذه العوامل في مجملها تتعلق بالطالبات مثل عناد الطالبات وعدم إحترامهن للنظام المدرسي .

جـدول رقم (٤٦)

يوضح قيم (كا^2) لغياب بعض الطالبات عن المدرسة دون عذر مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
غياب بعض الطالبات عن المدرسة دون عذر	تسلطي	ت	٢٦	١	١٠	٦	٧	٢
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٣٨,٥	٢٣,١	٢٦,٩	٧,٧
	شوري	ت	١٥	١	٦	٥	٣	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٤٠	٣٣,٣	٢٠	-

كا^2 الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحريه = ٤

كا^2 المحسوبة = ١,٨٧ — الدلالة = ٠,٧٥٨٨

من الجدول (٤٦) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "غياب بعض الطالبات عن المدرسة دون عذر" (أي الصعوبة ٢٩) ، أظهرت مقارنة النسب المئوية بعض الإختلافات بين نمطي القيادة في الإستجابة على هذه الصعوبة ، مثلاً في حين أن (٣٨,٥٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الاستجابة (٢) أي "صعوبة بسيطة" فإن (٤٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري إخترن هذه الإستجابة ، كذلك فإن (٧,٧٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الإستجابة (٥) أي "صعوبة بالغةالشدة" ولاتوجد أي مديرة ذات نمط شوري قد إختارتها . وعند مقارنة قيمتي كا^{٢} لهذه الصعوبة يتضح أن كا^{٢} المحسوبة (١,٨٧) أقل كثيرا من (٩,٤٩) من كا^{٢} الجدولية ، أي أن كا^{٢} غير دالة إحصائيا ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة .

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي ، وهذه العوامل في مجملها عوامل خارجية تتعلق بالطالبات مثل وجود بعض المشكلات الأسرية التي تواجه الطالبة وتضطرها للغياب ، وكسل بعض الطالبات أو عدم رغبتهن في الدراسة ، عدم توفر المواصلات بإنتظام.

جـدول رقم (٤٧)

يوضح قيم (كا٢) لهروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
هروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية	تسلطي	ت	٢٦	١	٦	١١	٧	١
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٢٣,١	٤٢,٣	٢٦,٩	٣,٨
	شوري	ت	٥	٤	٧	٣	١	-
		ن	٣٦,٦	٢٦,٧	٤٦,٧	٢٠	٦,٧	-
كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩					درجات الحرية = ٤			
كا٢ المحسوبة = ٩,٦٩					الدلالة = ٠,٠٤٥٩ *			

من الجدول (٤٧) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول "هروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية" (أي الصعوبة ٣٠) أسفر عن وجود إختلاف واضح بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في الإستجابة على هذه الصعوبة ، فمقارنة النسب المئوية للإستجابات تظهر أن درجة هذه الصعوبة تزيد مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري ، ففي حين أن (٣,٨٪) فقط من المديرات التسلطيات إخترن الإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" فإن نسبة كبيرة (٢٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري إخترن هذه الإستجابة ، ومقابل (٢٦,٩٪) من المديرات التسلطيات إخترن الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" توجد (٦,٧٪) فقط من المديرات ذوات

النمط الشوري إخترن هذه الإستجابة . ومن تحليل كا^{٢} يظهر أن قيمة كا^{٢} المحسوبة (٩,٦٩) أكبر قليلا من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) ، أي أن كا^{٢} دالة ومن قيمة الدلالة (٠,٠٤٥٩) يظهر أن كا^{٢} دالة عند مستوى دلالة ($P < ٠,٠٥$) وبمستوى ثقة ($P > ٠,٩٥$) وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة لصالح النمط التسلطي.

ومع أن هذه الصعوبة قد تعزى إلى عوامل عديدة مثل كثرة الواجبات المدرسية في مادة معينه وعدم حل الطالبة لهذه الواجبات ، شعور الطالبة بالفشل في مادة ما أو إحساسها بعدم أهميتها ، قسوة المعلمة على الطالبات ، أو السخرية منهن أو معاقبتهن بشدة ، إلا أن زيادة درجة هذه الصعوبة مع النمط التسلطي قد يعزى إلى أن تسلط مديرة المدرسة وعدم تفاهمها مع المعلمات ربما ينعكس سلوك بعض المعلمات مع طالباتهن ، ويجعلهن يميلن إلى التسلط والقسوة ، مما قد يؤدي إلى هروب بعض الطالبات من الحصص الدراسية (محضر ، ١٩٨٣م،ص ١٥٦-١٥٧).

جـدول رقم (٤٨)

يوضح قيم (كا٢) لتأخر الطالبات عن مواعيد الحضور
إلى المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
تأخر الطالبات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة	تسلطي	ت	٢٦	-	٨	٩	٩	-
		ن	٦٣,٤	-	٣٠,٨	٣٤,٦	٣٤,٦	-
	شوري	ت	١٥	٣	٤	٨	-	-
		ن	٣٦,٦	٢٠	٢٦,٧	٥٣,٣	-	-
كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩				درجات الحرية = ٤				
كا٢ المحسوبة = ١٠,٣٤				الدلالة = ٠,٠٢٨ *				

من الجدول (٤٨) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول "تأخر الطالبات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة" (أي الصعوبة ٣١) أسفر عن وجود اختلاف في درجات الاستجابة على هذه الصعوبة بإختلاف النمط القيادي للمديرة من حيث كونه تسلطيا أوشوريا ، فمقارنة النسب المئوية للإستجابات تظهر زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون النمط الشوري ، ففي حين أنه لا توجد أي مديرة من المديرات ذوات النمط التسلطي إختارت الإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" ، نجد أن (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، كما يلاحظ أن (٣٤,٦٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي إخترن الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" ولم يتم إختيار هذه الإستجابة بواسطة أي مديرة من المديرات ذوات النمط

التسلطي . ومن تحليل كا^{٢} لهذه الصعوبة يتضح أن كا^{٢} المحسوبة (١٠,٣٤) أكبر من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) ، أي أن كا^{٢} دالة ، وبالنظر إلى قيمة الدلالة (٠,٠٢٨) يتضح أن كا^{٢} دالة عند مستوى دلالة (P < ٠,٠٥) وبمستوى ثقة (P > ٠,٩٥) ، وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة لصالح النمط التسلطي .

ومع أن زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي قد يعزى إلى عوامل عديدة مثل سهر بعض الطالبات حتى وقت متأخر من الليل وبالتالي إستيقاظهن في وقت متأخر ، كسل بعض الطالبات، عدم إحترام بعض الطالبات للنظام المدرسي ، بعد سكن الطالبات عن المدرسة ، عدم توفر الموصلات المنتظمة لهن ، وجود بعض الظروف الاسرية التي قد تسبب تأخر بعض الطالبات ، إلاّ أن زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون الشوري ربما يعزى إلى أن تسلط مديرة المدرسة يؤدى إلى شعور بعض الطالبات بعدم الرضا فيكون تأخرهن تعبيرا عن عدم رضاهن وكرههن للمدرسة ، أو لأن المديرة التسلطية غالبا ما تركز على تفصيلات العمل والمواعيد الدقيقة له لذلك فإنها تعطي هذه الصعوبة حجماً أكبر مما هي عليه في الواقع ، وإن كانت الباحثة تميل إلى التفسير الثاني .

جـدول رقم (٤٩)

يوضح قيم (كا^{٢}) للخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لا أجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
للخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة	تسلطي	ت	٢٦	–	٧	١١	٦	٢
		ن	٦٣,٤	–	٢٦,٩	٤٢,٣	٢٣,١	٧,٧
	شوري	ت	١٥	٣	٧	٤	١	–
		ن	٣٦,٦	٢٠	٤٦,٧	٢٦,٧	٦,٧	–

كا^{٢} الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحرية = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ٩,٥٨   الدلالة = ٠,٠٤٨٢ *

من الجدول (٤٩) يتضح أن إستقصاء آراء المديرات حول "الخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة" (أي الصعوبة ٣٢) أظهر وجود فرق بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة ، فمقارنة النسب المئوية للإستجابات تشير إلى أن هذه الصعوبة تزيد درجتها مع النمط التسلطي ، ففي حين أنه لا توجد أي مديرة تسلطية إختارت الإستجابة (١) أي "لا أجد صعوبة" فإن نسبة كبيرة (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري قد إخترنها ، وبالمقابل فان الإستجابة (٤) أي صعوبة شديدة إختارتها (٢٣,١٪) من المديرات التسلطيات ولم تخترها سوى (٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري . وحيث أن كا^{٢} المحسوبة (٩,٥٨) أكبر من

كا^2 الجدولية (٩,٤٩) فإن كا^2 تعتبر دالة إحصائيا ، ومن قيمة الدلالة

(٠,٠٤٨٢) يتضح أن كا^2 دالة عند مستوى دلالة ($P \leqslant 0.05$) وبمستوى ثقة ($P \ngtr 0.95$) ، وهذا يعني أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة لصالح النمط التسلطي .

ومع أن وجود بعض الخلافات بين الطالبات في المدرسة قد يعتبر أمرا طبيعيا نتيجة لوجود طالبات من بيئات ثقافية وإجتماعية مختلفة ، إلا أن زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي دون الشوري قد يعود إلى أن تسلط مديرة المدرسة ، وعدم حرصها على تنمية العلاقات الإيجابية بين أعضاء الجماعة المدرسية ، وتعاملها مع الخلافات بمحاولة إخمادها دون حلها ربما أدى إلى زيادة درجة هذه الصعوبة ، بعكس المديرة ذات النمط الشوري التي تحرص على تنمية العلاقات الإيجابية وحل مشكلات أعضاء الجماعة المدرسية مما قد يؤدي إلى تقليل درجة هذه الصعوبة .

من العرض السابق لقيم كا^2 للصعوبات المتعلقة بالطالبات (من الجدول ٤٠ إلى الجدول ٤٩) يتضح أن كا^2 كانت دالة مع الصعوبات (٢٦) ، (٣٠) ، (٣١) ، (٣٢) فقط أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات هذه الصعوبات فقط ، أما باقي الصعوبات في هذا المجال وهي الصعوبات (٢٣) ، (٢٤) ، (٢٧) ، (٢٨) ، (٢٩) فإن كا^2 المحسوبة لكل منها غير دالة إحصائيا أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات هذه الصعوبات.

د- قيم كا٢ للصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات :-

جـدول رقم (٥٠)

يوضح قيم (كا٢) لقلة إستجابة أمهات الطالبات عند إستدعائهن للحضور إلى المدرسة لأمر يتعلق ببناتهن مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة إستجابة أمهات الطالبات عند إستدعائهن للحضور للمدرسة لأمر يتعلق ببناتهن	تسلطي	ت	٢٦	٣	٦	١٠	٥	٢
		ن	٦٣,٤	١١,٥	٢٣,١	٣٨,٥	١٩,٢	٧,٧
	شوري	ت	١٥	١	٤	٥	٥	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٢٦,٧	٣٣,٣	٣٣,٣	-

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩ — درجات الحرية = ٤

كا٢ المحسوبة = ٢,٢٨ — الدلالة = ٠,٦٨٤٥

من الجدول (٥٠) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "قلة إستجابة أمهات الطالبات عند إستدعائهن للحضور إلى المدرسة لأمر يتعلق ببناتهن" (أي الصعوبة ٣٣) أظهرت مقارنة النسب المئوية وجود بعض الإختلاف في الإستجابات بين نمطي القيادة ، مثلا الإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" إختارتها (١١,٥٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل

(٦,٧٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، ومن تحليل كا[٢] يلاحظ أن كا[٢] المحسوبة (٢,٢٨) أقل بكثير من كا[٢] الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا[٢] المحسوبة غير دالة إحصائياً ، وهذا يعني أنه لا يوجد أي فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة.

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون هذه الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي لمديرة المدرسة ، هذه العوامل في مجملها عوامل خارجية تتعلق بالأمهات مثل عدم وعي الأمهات بأهمية حضورهن عند إستدعائهن للمدرسة وأنه بحضورهن يمكن أن يسهمن في حل مشكلات بناتهن في المدرسة ، أو إلى كثرة مسؤوليات الأم ، أو إلى الظروف الصحية للأم التي قد تعوقها عن الحضور .

جـدول رقم (٥١)

يوضح قيم (كا٢) لقلة إستجابة أمهات الطالبات عند دعوتهن للحضور إلى مجالس الأمهات مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
قلة إستجابة أمهات الطالبات عند دعوتهن للحضور إلى مجالس الأمهات	تسلطي	ت	٢٦	١	٢	٦	١٢	٥
		ن	٦٣,٤	٣,٨	٧,٧	٢٣,١	٤٦,٢	١٩,٢
	شوري	ت	١٥	–	١	٧	٥	٢
		ن	٣٦,٦	–	٦,٧	٤٦,٧	٣٣,٣	١٣,٣

كا٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحريّة = ٤

كا٢ المحسوبة = ٢,٨٣   الدلالة = ٠,٨٥٦٥

من الجدول (٥١) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "قلة إستجابة أمهات الطالبات عند دعوتهن للحضور إلى مجالس الأمهات" (أي الصعوبة ٣٤) أظهرت مقارنة النسب المئوية وجود بعض الإختلاف بين نمطي القيادة في الإستجابات على هذه الصعوبة ، فهذه النسب بشكل عام تظهر زيادة إقتران هذه الصعوبة بالنمط التسلطي ، فعلى سبيل المثال الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" إختارتها (٤٦,٢٪) من المديرات التسلطيات مقابل (٣٣,٣٪) فقط من المديرات ذوات النمط الشوري ، وحيث أن كا٢ ا المحسوبة (٢,٨٣) أقل كثيراً من كا٢ الجدولية (٩,٤٩) فإن

كا[٢] المحسوبة غير دالة إحصائياً ، ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجة هذه الصعوبة.

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي لمديرة المدرسة ، وهذه العوامل في مجملها عوامل خارجية تتعلق بالأمهات ، مثل عدم وعي بعض الأمهات بأهمية حضورهن لمجالس الأمهات ، وأن هذه المجالس تعود بالفائدة على بناتهن ، وأنها وسيلة لإيجاد نوع من التعاون بين المعلمات والأمهات من أجل حل مشكلات بعض الطالبات والإرتفاع بمستواهن العلمي (محضر ، ١٩٨٣م ، ص ص ١٤٤-١٤٧) . كما أن هذه الصعوبة قد تعزى إلى أن بعض الأمهات لديهن فكرة سيئة عن هذه المجالس وأنها مجرد مجالس روتينيه لافائدة منها ، كما قد ترجع هذه الصعوبة إلى إنشغال بعض الأمهات بدرجة كبيرة ، أو عدم رغبتهن في الحضور ، أو لظروفهن الصحية.

جـدول رقم (٥٢)

يوضح قيم (كا^٢) لصعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لأميتهن مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لأميتهن	تسلطي	ت	٢٦	٤	٣	١٥	٣	١
		ن	٦٣,٤	١٥,٤	١١,٥	٥٧,٧	١١,٥	٣,٨
	شوري	ت	١٥	٢	٣	٨	٢	-
		ن	٣٦,٦	١٣,٣	٢٠	٥٣,٣	١٣,٣	-
كا^٢ الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩				درجات الحرية = ٤				
كا^٢ المحسوبة = ١,١٣				الدلالة = ٠,٨٩١٨				

من الجدول (٥٢) يلاحظ أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات" (أي الصعوبة ٣٥) أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات أن هناك تقاربا إلى حد بعيد بين نمطي القيادة في درجات الإستجابة على هذه الصعوبة ، مثلا الإستجابة (١) "أي لا أجد صعوبة" إختارتها (١٥,٤٪) من المديرات التسلطيات مقابل (١٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، والإستجابة (٤) "أى صعوبة شديدة" إختارتها (١١,٥٪) من المديرات التسلطيات مقابل (١٣,٣٪) من المديرات ذوات النمط الشوري . ومن تحليل كا^٢ يتضح أن كا^٢ المحسوبة (١,١٣) صغيرة جداً بالنسبة لقيمة كا^٢ الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^٢ المحسوبة غير دالة إحصائيا ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المديرات

ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجة هذه الصعوبة.

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة تعزى إلى عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي ، وهذه العوامل في مجملها عوامل خارجية متصلة بالأمهات ، فقد ترجع هذه الصعوبة إلى أن أمية الأم تؤثر في أسلوب تفكيرها وسلوكها وتعاملها مع الآخرين ، وقد تجعلها متمسكة ببعض الأفكار الخاطئة مما يجعل من الصعب على المديرة التفاهم معها.

جدول رقم (٥٣)

يوضح قيم (كا^{٢}) لصعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لتعصبهن لآرائهن مع نمطي القيادة التسلطي والشوري

العبارة	نمط القيادة	عدد ونسبة المستجيبات		لاأجد صعوبة (١)	صعوبة بسيطة (٢)	صعوبة متوسطة (٣)	صعوبة شديدة (٤)	صعوبة بالغة الشدة (٥)
صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لتعصبهن لآرائهن	تسلطي	ت	٢٦	-	٦	١٣	٧	-
		ن	٦٣,٤	-	٢٣,١	٥٠	٢٦,٩	-
	شوري	ت	١٥	١	٣	٨	٣	-
		ن	٣٦,٦	٦,٧	٢٠	٥٣,٣	٢٠	-

كا^{٢} الجدوليّة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٩,٤٩   درجات الحريّه = ٤

كا^{٢} المحسوبة = ١,٩٨   الدلالة = ٠,٧٣٧٨

من الجدول (٥٣) يتضح أنه بإستقصاء آراء المديرات حول "صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لتعصبهن لآرئهن" (أي الصعوبة ٣٦)

أظهرت مقارنة النسب المئوية للإستجابات أن هناك تقاربا كبيراً بين نمطي القيادة في الاستجابة على هذه الصعوبة ، فالإستجابة (٢) أي "صعوبة بسيطة" إختارتها (٢٣,١٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري ، أما الإستجابة (٤) "أي صعوبة شديدة" فأختارتها (٢٦,٩٪) من المديرات ذوات النمط التسلطي مقابل (٢٠٪) من المديرات ذوات النمط الشوري . ومن تحليل كا^{٢} يلاحظ أن كا^{٢} المحسوبة (١,٩٨) أقل كثيراً من كا^{٢} الجدولية (٩,٤٩) أي أن كا^{٢} غير دالة إحصائياً ، وهذا يعني أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجة هذه الصعوبة.

وربما يعزى وجود هذه الصعوبة إلى كون الصعوبة مصدرها عوامل أخرى غير عامل النمط القيادي للمديرة ، وهي في مجملها عوامل خارجية تتعلق بالأمهات ، مثل سن الأم ، مستوى تعليمها ، خبرتها ، بيئتها الثقافية .

ومن العرض السابق لقيم كا^{٢} للصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات (من الجدول ٥٠ إلى الجدول ٥٣) يتضح أن كا^{٢} المحسوبة لم تكن دالة مع أي من الصعوبات في هذا المجال أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجة أيّ صعوبة من هذه الصعوبات.

الفروق بين نمطي القيادة التسلطي والشوري في درجات الصعوبات:

من تحليل الجداول من (١٨) إلى (٥٣) تحققت الباحثة من الفرض الأول للدراسة وهو :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري" .

وقد توصلت الباحثة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات عدد من صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالمعلمات والاداريات والطالبات لصالح النمط التسلطي ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات ذوات النمط التسلطي والمديرات ذوات النمط الشوري في درجات أي صعوبة من الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات ، أي أن المديرات التسلطيات تواجههن صعوبات في مجال المعلمات والاداريات والطالبات تزيد في درجتها عن الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري ولا يوجد إختلاف بين هؤلاء المديرات في درجات الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات . وفيما يلي عرض للصعوبات التي زادت درجتها مع النمط التسلطي عما هي عليه مع النمط الشوري :-

أ- في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمات:

١- قلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس.

٢- مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة.

٣- إختلاف المعلمات عند وضع الجدول الدراسي.

٤- طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراس .

٥- قلة التعاون بين المعلمات.

٦- الخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة.

ب- في مجال الصعوبات المتلعقة بالاداريات :-

٧- الغياب المتكرر للإداريات.

٨- طلب بعض الاداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي .

٩- الخلافات بين بعض الاداريات ومديرة المدرسة .

ج- في مجال الصعوبات المتعلقة بالطالبات:

١٠- عبث بعض الطالبات بأثاث المدرسة والأدوات والوسائل والكتابة على الجدران.

١١- هروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية.

١٢- تأخر الطالبات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة .

١٣- الخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة.

أما الفرضين الثاني والثالث من فروض الدراسة وهما :-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ، ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي .

فهذين الفرضين قد تعذر على الباحثة التحقق منهما لأن هذه الدراسة لم تكشف عن أي وجود للنمط الترسلي في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة جده.

وبالتحليل السابق تأمل الباحثة أن تكون قد حققت الأهداف الأساسية لهذه الدراسة ، حيث تم التعرف على أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده وهي النمط التسلطي والنمط الشوري التعاوني ، كذلك تم الكشف عن وجود عدد من الصعوبات التي تواجهها المديرات في عملهن الاداري فيما يتعلق بمجال المعلمات والادرايات والطالبات وأمهات الطالبات ، وتحديد مستوى وترتيب هذه الصعوبات حسب المتوسط وفي كل مجال ، كما تم تحليل الفروق بين نمطي القيادة وهي النمط التسلطي والنمط الشوري التعاوني من حيث صعوبات العمل الاداري التي تواجهها في المجالات الاربعة (المعلمات، والاداريات والطالبات ، وأمهات الطالبات).

الفصل الخامس

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

ثالثاً : دراسات مقترحة.

خلاصة الدراســـــة

تحددت مشكلة هذه الدراسة في مقارنة أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جدة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري فيما يتعلق بكل من المجالات التالية :

١- الصعوبات المتعلقة بالمعلمات.

٢- الصعوبات المتعلقة بالاداريات.

٣- الصعوبات المتعلقة بالطالبات.

٤- الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ، كذلك التعرف على صعوبات العمل الاداري التي تواجه هؤلاء المديرات فيما يتعلق بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات وتحديد مستوى كل صعوبة وترتيبها بالنسبة للصعوبات الأخرى ، ومن ثم الكشف عن الفروق بين تلك الانماط من حيث الصعوبات التي تواجهها فيما يتعلق بكل من المجالات السابقة.

وقد حاولت الباحثة في هذه الدراسة الاجابة على التساؤلات التالية :-

أ- ما هو النمط القيادي للمديرة في كل مدرسة من مدارس البنات المتوسطة في مدينة جدة ؟

ب- ما هي الصعوبات-من حيث المستوى والترتيب - التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده والمتعلقة بكل من المعلمات ، والاداريات ، والطالبات ، وأمهات الطالبات ؟

كما حاولت الباحثة التحقق من صحة الفروض التالية :-

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري التعاوني.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي.

جـ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري التعاوني ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي.

وكان متغيرا الدراسة هما :

أ- نمط القيادة (متغير مستقل) .

ب- صعوبات العمل الاداري (متغير تابع).

وتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس المتوسطة الحكومية في مدينة جده وعددهن (٤٢) مديرة . واستخدمت في هذه الدراسة إستبانة مكونة من جزئين :

١- الجزء الاول (مقياس فيفر) لتحديد النمط القيادي لمديرة المدرسة من حيث كونه تسلطيا،أو شورياً تعاونياً ، أو ترسلياً.

٢- الجزء الثاني : لتحديد الصعوبات التي تواجه هؤلاء المديرات فيما يتعلق بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطالبات.

وقد إستفادت الباحثة من الدراسة الاستطلاعية والاطار النظري في بناء هذا الجزء من الاستبانة.

وكان عدد إستمارات الاستبانة التي أعيدت للباحثة (٤١) إستمارة ، وعولجت البيانات إحصائيا بالاستعانة بالحاسب الآلي بجامعة أم القرى .

وتم تحليل النتائج باستخدام المتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية في تحديد الصعوبات التي تواجهها المديرات في عملهن الاداري .

واستخدام إختبار (كا٢) للتعرف على الفروق في درجات الصعوبات التي تواجهها المديرات باختلاف النمط القيادي لهن.

وفيما يلي تعرض الباحثة أهم النتائج التي تم التوصل اليها من هذه الدراسة ، والتوصيات المنبثقة منها ، وبعض الدراسات التي رأت الباحثة بأن هناك حاجة لإجرائها.

أولاً : النتائج :

١- تم التعرف عى النمط القيادي لكل مديرة من مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ، فكان النمط القيادي الشائع لهؤلاء المديرات هو النمط التسلطي (الأوتقراطي) ونسبة وجوده (٦٣,٤٪) ويليه النمط الشوري التعاوني (الديمقراطي) ونسبة وجوده (٣٦,٦٪) ، ولم تكشف الدراسة عن أي وجود للنمط الترسلي.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أشير اليه في الدراسة النظرية من أن النمط الترسلي هو نمط نادر الوجود (بستان ، طه ، ١٩٨٧م ، ص ٥٦) . كما إتفقت مع نتائج الدراسات الميدانية التي بينت أن النمط الترسلي هو أقل أنماط القيادة الثلاثة شيوعاً ، إلا أنها إختلفت مع معظم هذه الدراسات في ترتيب كل من النمط الشوري التعاوني (الديمقراطي) ، والنمط التسلطي (الاوتقراطي) من حيث درجة الشيوع . فهذه النتيجة تدل على أن النمط التسلطي أكثر شيوعا من النمط الشوري التعاوني ، وهي بذلك تتفق مع

دراسة حامد الفايدي (١٤٠٧هـ) في المدينة المنورة ، ودراسة كمال دواني وعيد ديراني (١٩٨٤م) في الأردن ، التي وجدا فيها أن معظم المديرين أظهروا ميلاً نحو القيادة التي تهتم بالعمل ، ولكنها تختلف مع معظم الدراسات الميدانية التي أشارت إلى أن النمط الشوري التعاوني (الديمقراطي) أكثر شيوعاً من النمط التسلطي (الأوتقراطي) ، مثل دراسة محمد باغازي (١٤٠٣هـ) وموضى الصغير (١٤٠٤هـ) ، وعلي الاحمدي (١٤٠٥هـ) ودراسة حسن حسّان وعبد العاطي الصياد (١٤٠٦هـ) ودراسة عفاف بابكر (١٤٠٨هـ).

وشيوع النمط التسلطي في المدراس المتوسطة للبنات بالرغم من أن معظم المديرات قد حصلن على تأهيل تربوي ، قد يعزى إلى المركزية في إدارات تعليم البنات وقلة الصلاحيات التي تمنحها للمديرات ، ويؤيد هذا القول ما توصلت اليه دراسة عرفات عبد العزيز سليمان ، حيث كان من نتائجها أن من ضمن مشكلات الادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمديرات قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين (أنظر سليمان ، ١٩٨٤م ، ص ٧٠).

٢- تواجه مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده صعوبات عديدة في عملهن الاداري فيما يتعلق بكل من المعلمات والاداريات والطالبات وأمهات الطلبات، ومن حيث مستوى هذه الصعوبات فإن معظم هذه الصعوبات(٨٣,٣٪) توجد بدرجة متوسطة . ونسبة قليلة منها (١٣,٩٪) بدرجة بسيطة ، ونسبة قليلة جداً (٢,٨٪) بدرجة شديدة.

(تم تحديد مستوى هذه الصعوبات بالاعتماد على المتوسط الحسابي

لدرجات الاستجابة على كل صعوبة ، فاذا كان المتوسط أقل من (٢,٥) أعتبرت الصعوبة بسيطة ، وإذا كان المتوسط من (٢,٥) إلى أقل من (٣,٥) أعتبرت الصعوبة متوسطة ، واذا كان المتوسط (٣,٥) فأكثر أعتبرت الصعوبة شديدة) .

وفيما يلي عرض للصعوبات التي تواجه المديرات في كل مجال مرتبه تنازلياً حسب متوسطها :

أ- الصعوبات المتعلقة بالمعلمات :

الصعوبات المتوسطة في هذا المجال هي تأخر المعلمات عند بداية الحصص الدراسية ، وشكوى بعض الطالبات من سوء معاملة المعلمات لهن، وقلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس ، والغياب المتكرر للمعلمات دون أسباب مقنعه ، وقلة مشاركة المعلمات في الأنشطة المدرسية ، وتأخر المعلمات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة ، وقلة التعاون بين المعلمات ، واختلاف المعلمات عند وضع الجدول المدرسي ، ومخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة ، وتدني مستوى أداء بعض المعلمات في التدريس ، والخلافات بين بعض المعلمات وزميلاتهن في العمل ، وطلب بعض المعلمات للنقل الى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي .

أما الصعوبات البسيطة فهي الخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة ، وقلة مساهمة المعلمات في مجالس الأمهات.

ب- الصعوبات المتعلقة بالاداريات :

الصعوبات المتوسطة في هذا المجال هي الغياب المتكرر للإداريات ، وتأخر الاداريات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة ، وقلة تعاون بعض الاداريات مع زميلاتهن في العمل ، والخلافات بين بعض الاداريات وزميلاتهن في العمل ، ومخالفة بعض الاداريات للتعليمات الصادرة عن

إدارة المدرسة ، وطلب بعض الاداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي .

أما الصعوبات البسيطة في هذا المجال فهي طلب بعض الاداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي ، والخلافات بين بعض الاداريات ومديرة ،المدرسة ، وإهمال بعض الادريات في عملهن.

ج- الصعوبات المتعلقة بالطالبات :

وجميعها صعوبات متوسطة من حيث المستوى وتشمل الفوضى التي تحدثها الطالبات عند الدخول أوالخروج من المدرسة ،وعبث بعض الطالبات بأثاث المدرسة والأدوات والوسائل والكتابة على الجدران ، وتأخر الطالبات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة ، وغياب بعض الطالبات عن المدرسة دون عذر ، ومخالفة بعض الطالبات للزي الرسمي الخاص بالطالبات ، وشكوى المعلمات من عدم إحضار بعض الطالبات للكتب والادوات المدرسية ، والخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة وهروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية ، وقلة مشاركة الطالبات في الانشطة المدرسية ، وإهمال الطالبات للواجبات المدرسية.

د- الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات :

إحدى هذه الصعوبات شديدة من حيث المستوى وهي قلة إستجابة أمهات الطالبات عند دعوتهن للحضور إلى مجالس الأمهات ، أما باقي الصعوبات فهي متوسطة وهي على التوالي صعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لتعصبهن لآرائهن ، قلة إستجابة أمهات الطالبات عند استدعائهن للحضور إلى المدرسة لأمر يتعلق ببناتهن ، وصعوبة التعامل مع أمهات الطالبات نتيجة لأميتهن.

وقد كان عدد من هذه الصعوبات التي كشفت عنها هذه الدراسة موافقة لبعض المشكلات (الصعوبات) التي كشفت عنها دراسة عرفات عبد العزيز سليمان (١٩٨٤م) ، وبعضها موافقة لدراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٤هـ)،(للتعرف على المشكلات المتشابهة أنظرص ٣٠،١من الدراسة الحالية).

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمطي القيادة التسلطي والشوري التعاوني في درجات عدد من صعوبات العمل الاداري المتعلقة بالمعلمات والاداريات والطالبات لصالح النمط التسلطي ، ولاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين هذين النمطين في درجات الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات ، أي أن المديرات التسلطيات تواجهن صعوبات في مجال المعلمات والاداريات والطالبات تزيد في درجتها عن الصعوبات التي تواجهها المديرات ذوات النمط الشوري ولا يوجد إختلاف بين هؤلاء المديرات في درجات الصعوبات المتعلقة بأمهات الطالبات.

والصعوبات التي زادت درجتها مع النمط التسلطي هي :-

١- في مجال الصعوبات المتعلقة بالمعلمات :

قلة إهتمام المعلمات بتحضير الدروس - مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن إدارة المدرسة - إختلاف المعلمات عند وضع الجدول المدرسي - طلب بعض المعلمات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي -قلة التعاون بين المعلمات - الخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة.

٢- في مجال الصعوبات المتعلقة بالادريات :-

الغياب المتكرر للاداريات - طلب بعض الاداريات للنقل إلى مدارس أخرى أثناء العام الدراسي - الخلافات بين بعض الاداريات ومديرة المدرسة.

٣- في مجال الصعوبات المتعلقة بالطالبات:-

عبث بعض الطالبات بأثاث المدرسة والادوات والوسائل والكتابة على الجدران - هروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية - تأخر الطالبات عن مواعيد الحضور إلى المدرسة - الخلافات بين بعض الطالبات في المدرسة.

أما الفرضين الثاني والثالث من فروض الدراسة وهما :

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط التسلطي ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي .
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الشوري ودرجات الصعوبات التي تواجه المديرات ذوات النمط الترسلي

فهذين الفرضين قد تعذر على الباحثة التحقق منهما لأن هذه الدراسة لم تكشف عن أي وجود للنمط الترسلي في المدارس المتوسطة للبنات في مدينة جده.

ثانياً : التوصيات :

بناء على النتائج السابقة فان الباحثة توصي بما يلي :-

١- تبين من الدراسة أن النمط القيادي التسلطي هو النمط السائد في

المدارس المتوسطة للبنات في مدينة جده ، وقد يرجع هذا إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرة من قبل إدارة تعليم البنات ، مما يجعلها تركز على الأداء الروتيني للعمل وتنفيذ القرارت الموضوعة لها،وتهمل الاهتمام بالعاملات. وفي ضوء هذه النتيجة تدعو الباحثة المسئولين في الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى العمل على زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المدارس ، وتوفير الظروف المناسبة لزيادة مشاركة هؤلاء المديرات في تخطيط شئون مدارسهن، وإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهن ، وممارسة مهامهن القيادية على وجه أفضل .

٢- نظراً لأن بعض صعوبات العمل الاداري التي تواجه مديرات المدارس تقل درجاتها مع النمط الشوري التعاوني عما هي عليه في النمط التسلطي ، بالاضافة إلى ما أشارت إليه معظم الدراسات السابقة من أن النمط الشوري التعاوني له تأثيره الإيجابي على العديد من المتغيرات في الادارة المدرسية . فان الباحثة تأمل من المسئولين في الرئاسة العامة لتعليم البنات أن يعملوا على توجيه مديرات المدارس إلى الأخذ بالنمط القيادي الشوري التعاوني عن طريق إيجاد دورات تدريبيه للمديرات وعقد ندوات عن أنماط القيادة وخصائصها ومميزات وعيوب كل نمط وكيفية تطبيقه.

٣- لما كانت القيادة عملية تأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينه أي أنها عملية تفاعلية تطبيقية ، فان الباحثة تدعو المسئولين عن الدورات التدريبية للمديرات إلى مراعاة التخطيط الدقيق للدورات الخاصة بالقيادة ، بحيث تركز هذه الدورات على الجانب التطبيقي وتنمية المهارات القيادية الايجابية التي تضمن التفاعل

الايجابي للمديرات مع أعضاء الجماعة المدرسية ومع أمهات الطالبات.

٤- نظراً لما بينته نتائج الدراسة من أن الكثير من مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده يتبعن النمط التسلطي ، وأن هذا النمط يصحبه زيادة في درجة بعض صعوبات العمل الاداري ، فان الباحثة تدعو هؤلاء المديرات إلى الأخذ بالنمط الشوري التعاوني لأنه ربما أسهم في الحد من الصعوبات التي يواجهنها.

٥- أشارت نتائج الدراسة إلى أن مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده يواجهن العديد من الصعوبات في عملهن الاداري ، لذا فان الباحثة تدعو المسئولين في إدارة تعليم البنات إلى عقد إجتماعات لمناقشة الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس في عملهن الادراي في مجالات مختلفة ، والوقوف على أسباب هذه الصعوبات ، ومن ثم وضع الحلول لها . ولكي تكون هذه الاجتماعات أكثر جدوى فانه ينبغي أن يؤخذ فيها أراء مختلفة مثل أراء الموجهات التربويات والمديرات والمعلمات والاداريات.

ثالثاً : دراسات مقترحة :

١- من خلال ما كشفته الدراسة من وجود العديد من الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة في مدينة جده ، ترى الباحثة أهمية إجراء دراسات تتناول صعوبات العمل الاداري في كل مجال على حده (مثل مجال المعلمات ، أو الاداريات ، أو الطالبات ، أو أمهات الطلبات) وتحاول أن تبحث عن الآراء المختلفة حول أسباب هذه الصعوبات والحلول المقترحة للحد منها .

٢- إجراء دراسات مماثلة لمقارنة أنماط القيادة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري على مراحل أخرى من التعليم العام للبنات.

وفي مراحل التعليم العام للطلاب ، وفي مناطق مختلفة من المملكة ، أو على مستوى المملكة بشكل عام.

٣- إجراء دراسات مماثلة على المدارس الأهلية في مراحل مختلفة للتعليم العام للطلاب والطالبات وفي مناطق مختلفة من المملكة .

٤- إجراء دراسات أخرى لمقارنة أنماط القيادة من حيث مواجهتها لبعض صعوبات العمل الاداري في مجال معين من المجالات ، سواء التي تناولتها هذه الدراسة أو غيرها مع التوسع في هذا المجال وتناول المشكلة بشكل أكثر تفصيلا .

٥- إجراء دراسات لمقارنة أنماط القيادة من حيث متغيرات أخرى في الادارة التربوية مثل إتخاذ القرارات الادارية ، أو التنظيم المدرسي ، أو فعالية الادارة بشكل عام .

٦- إجراء دراسات لمقارنة تصور مديرات المدارس لنمطهن القيادي،بتصور المعلمات اللاتي يعملن معهن لهذا النمط ، وذلك في مدارس التعليم العام للطالبات ، كذلك إجراء مثل هذه الدراسة في مدارس التعليم العام للطلاب.

٧- إجراء دراسات لمقارنة أنماط القيادة لمديرات المدارس في المراحل المختلفة للتعليم العام للبنات ، مثل مقارنة أنماط القيادة لمديرات المدارس الابتدائيةبأنماط القيادة لمديرات المدارس الثانوية في منطقة معينة من المملكة ، كذلك يمكن إجراء مثل هذه الدراسة في مدارس التعليم العام للطلاب.

وأخيراً تأمل الباحثة أن تكون الدراسات التي إقترحتها نقطة إنطلاق لمزيد من البحث في هذا المجال . والله ولي التوفيق.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الملاحق

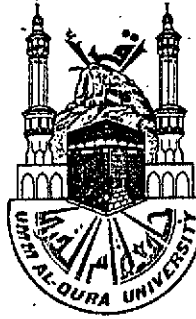
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCACTION

UMM AL-QURA UNIVERSITY

MAKKAH ALMUKARRAMAH

FACULTY OF EDUCATION



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

مكة المكرمة

كلية التربية

REF

DATE

الملحق رقم (١)

الرقم ٧٥٧/٧

التاريخ ٢٥/٧/١٤٠٦هـ

الموافق

المشفوعات

سعادة مدير عام مكتب التربيه العربي لدول الخليج العربيه　　　المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

افيدكم ان الطالبه / فايزه دياب الغرابلي هي احدى طالبات الدراسات العليا بقسم الاداره التربويه والتخطيط وتقوم الان باعداد رسالة الماجستير .

ونظرا لانها بحاجه الى الاطلاع على بعض البحوث والدراسات المتوفره لديكم للاستفاده منها في اعداد رسالتها . لذا آمل تفضل سعادتكم بتقديم كل عون ممكن للطالبه لمساعدتها في اكمال دراستها .

شاكرين ومقدرين لكم سلفا تعاونكم واهتمامكم

وتقبلوا وافر تحياتي """""

عميد كلية التربيه

٢٥/٧

د/ هاشم بكر حريري



بسم الله الرحمن الرحيم

ARAB BUREAU OF EDUCATION
FOR THE GULF STATES



مكتب التربية العربي
لدول الخليج

Enc : ....المشفوعات : دراسة   Date : .....التاريخ : ١٤٠٨/٨/١٠هـ   Ref : ....الرقم : ١٢٢٩/ت/١٤٠٨هـ

الملحق رقم (٢)

الطالبة / فايزة دياب الغرابلي المحترمة
بواسطة أخيها فايز دياب الغرابلي
جدة / ص . ب ١٧٤٤ - جامعة الملك عبد العزيز
كلية علوم الأرض - قسم الجيولوجيا الهندسية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد :

وردنا كتابك المؤرخ ١٤٠٨/٧/٢٨هـ مرفقا به خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى المؤرخ ١٤٠٨/٧/٢٥هـ الموجه لسعادة مدير مكتب التربية العربي لدول الخليج ، والمتضمن تزويدكم بالمتوفر من الدراسات حول الادارة المدرسية .

يسرنا أن نرسل لك الدراسة التي قام بها المكتب عن :
((مشكلات الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربي))
نأمل الاستفادة منها في مجالها .

أما بخصوص طلبك الحصول على نسخة من الدراسة :
"أنماط القيادة الادارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي". للباحثة موضي عبد الرحمن الصغير ، يمكنك الحصول عليها من جامعة الملك سعود - كلية التربية . نأمل الكتابة اليهم .

مع خالص التحية ،

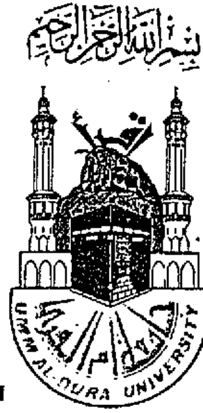
مدير ادارة التربية

حامد صالح الفاجح

ص/٢٧

تلفون : ٤٧٨٩٨٨٩/٤٧٧٤٦٤٤ - فاكسيملي : ٤٧٨٣١٦٥ - برقياً : تربية - تلكس ٤٠٣٧٥٨ تربية اس جي - ص . ب ٣٩٠٨ الرياض ١١٤٨١ - المملكة العربية السعودية
Tel. 4789889/4774644 - Fax : 4783165 - Cable: Tarbia - Telex: 401441 Tarbia SJ - P.O.Box 3908 Riyadh 11481 - Kingdom of Saudia Arabia

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCACTION
UMM AL-QURA UNIVERSITY
MAKKAH ALMUKARRAMAH
FACULTY OF EDUCATION



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
مكة المكرمة
كلية التربية

الرقم .. ١/٧
التاريخ ١١/٧/١٤٠٩هـ
الموافق
المشفوعات

REF
DATE

الملحق رقم (٣)

سعادة عميد كلية التربيه في الجامعه الاردنيه المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

افيدكم ان الطالبه فايزه دياب الغرابلي هي احدى طالبات الدراسات العليا بقسم الاداره التربويه والتخطيط وتقوم الآن باعداد رسالة الماجستير بعنوان (العلاقه بين نمط قيادة مديرة المدرسه الابتدائيه في مدينة جده ودرجة تصورها للصعوبات التي تواجهها في عملها الاداري)

وحيث ان المذكوره تحتاج الى الاطلاع على بعض البحوث والرسائل العلميه التي اعدت في كليتكم الموقره والمتعلقه بموضوع رسالتها ، لذا آمل تفضل سعادتكم بتقديم كل عون ممكن للطالبه لتسهيل مهمتها .

شاكرا ومقدرا اهتمامكم وعنايتكم """"

عميد كلية التربيه

١١/٧

د. هاشم بكر حريري

جامعة ام القرى
كلية التربية
رقم القيد : ________
التاريخ : ________
المرفقات : ________



بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الأردنية

كلية التربية

FACULTY OF EDUCATION - UNIVERSITY OF JORDAN

Amman — Jordan عمان - الاردن



- ٢١٦ -

Ref. .... الرقم ....

Date .... التاريخ ....

الموافق ١٩٨٧/١١/٢

الملحـــق رقـــم (٤)

الانسة فايزة دياب الغرابلـي المحـــترمة

تحـية ومـــودة ،،،

الاشارة كتابكم المؤرخ ١٤٠٨/٣/٢ هـ ،لقد كلفت أحد طلبة الماجستير بقسم الادارة والاشراف التربوي ان يحضّر قائمة بعدد من الدراسات على مستوى الماجستير التي تبحث في المجال العـــام لموضوع دراستك للماجستير . . . .

يمكنك ان تتصلي بمكتبة الجامعة الاردنية وتطلبي نسخا من هذه الدراسات بناء على اتفـــاق معين معها او تكلفي أحد الاشخاص بالحضور شخصيا للمكتبة ومراجعة هذه الدراسات واعداد ملخصات مناسبة لها . . . .

شكرا لك على رسالتك وأتمنى لك التوفيق والنجاح ،،،

نائب العميـــد

أ.د. سامي خصاونه

عنوان المكتبـــة

د. هاني العمد - مدير المكتبة

مكتبة الجامعة الاردنية

الجامعة الاردنية

عمان الاردن

بسم الله الرحمن الرحيم

Kingdom of Saudi Arabia
King Abdulaziz City for Science and Technology
Directorate of Information Systems & Technical Services



المملكة العربية السعودية
مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية
ادارة المعلومات والخدمات الفنية

Date: التاريخ : No.: RP/2675 الرقم :

الملحـــق رقـــم (٥)

أخـي البـاحـث

أختي البـاحـثـة / فايزه دياب الغزالي

السـلام عليكم و رحمة الله و بركاته ،

Dear ,

In response to your request for documents, please be advised that :-

بنـاء على الطلب المقدم الينـا بشأن تزويدكم ببعض الوثـائق ، يسرنـا أن نفيدكم بمـا يلي :-

( ) We are sending ( ) copies of the required documents . Please sign this form and return to us for records.

(✓) مرفق لكم بطيه عدد (٣٠) من الوثـائق المطلوبة .. نأمـــل التوقيع على هـذه الأســـتمارة وارجاعها اليـنـا .

( ) The items required are available at ____________

( ) الوثـائق المطلوبة متوفرة لـــدى ____________

( ) The items required are not available ____________

( ) الوثـائق الآتية غير متوفـــــرة ____________

Remarks :

ملاحظـات :

شـاكرين حسـن تجاوبكم ،

مديـــر خدمـــات المعلومات

محمد علـــي العرفـج

ص. ب ٦٠٨٦ ـ الرياض ١١٤٤٢ تليفون : ٤٧٨٨٠٠٠ تلكس ٢٠١٥٩٠ كاكست أس جي برقيا : موسوعة :
P.O. Box 6086 - Riyadh 11442 Telephone No. 4788000 Telex 201590 KACST SJ Cable MAWSOAH

اربد في ٢٥/١٠/٨٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق رقم (٦)

الطالبة فائزة دياب الغرايبي .

تحية طيبة وبعد :

اشير الى كتابك لي بتاريخ ٢/٣/١٤٠٩هـ .

واشكرك عليه . ولا مانع لدي من ان تستخدمي مقياس

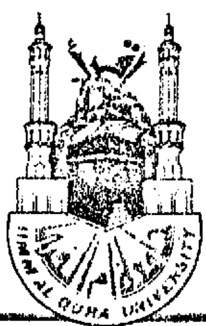
فايفر لتحديد انماط القيادة لمديرات المدارس المتوسطة ،

متمنيا لك التوفيق .

والسلام عليكم ورحمة الله

د. عبدالبارى درة
عميد كلية الاقتصاد
والعلوم الادارية
جامعة اليرموك - اربد
الاردن .

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
التليفزيون التعليمي
مقر الطالبات



الرقم
التاريخ
الموافق
المشفوعات

الرئاسة العامة لتعليم البنات
المديرية التعليم بمنطقة جدة
قسم التفتيش النسائي

-٢١٩-

الملحق رقم (٧)

المكرمة مديرة المدرسة ... المحترمة

لا مانع من مساعدة الطالبة في متطلبات البحث شاكرين
[illegible] مديرة التوجيه
١٤٢٩/١٢/٧

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نفيدكم بأن الطالبة فائزة دياب الفراسي احدى طالبات الدراسات العليا بقسم الادارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة ام القرى تتقدم الآن بعمل بحث في مجال الادارة التربوية بالتحديد حول الانماط القيادية لمديرات المدارس المتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية وترغب الاستفادة في الاستفادة من بعض الدراسات حول الموضوع نفسه واستخدام بعض المقاييس المستخدمة في تلك الابحاث والرسائل العلمية

لذا نأمل منكم تسهيل مهمتها في الاستبانات والاطلاع واستخدامها اذا دعت الحاجة للاقتباس عن موضوع تلك الدراسة التي تقدم بانجازها في حصولها على الدرجة العلمية للتخصص المشار اليه اعلاه

شاكرين لكم كريم تعاونكم ودمتم

المشرف على الطالبة
د/ [illegible]
الاستاذ المساعد بقسم الادارة التربوية

الملحـــق رقـــم (٨)

المملكة العربية السعوديـــــــة
الرئاسة العامة لتعليم البنـــــــات
ادارة تعليم البنات بجـــــدة
قسم التعليم المتوسـط
والثانـــــوى

بيان بعناوين وأرقام هواتف المدارس المتوسطة للعام الدراســي
١٤٠٧ هـ / ١٤٠٨ هـ

الرقم	المدرســـــة	رقم الهاتـــف	العنـــــــوان
١ -	المتوسطة الأولـــى		الرويس - خلف مركز القافلـة
٢ -	المتوسطة الثانيـــة		الكندرة - خلف علاء الدين للمشويات
٣ -	المتوسطة الثالثـــة		حي الثغر - خلف مستشفى الداغستانى
٤ -	المتوسطة الرابعـــة		الهنداوية - حي الشاطئ بجوار بلدية جدة الوسطى
٥ -	المتوسطة الخامســة		حي الثعالبة - خلف مستشفى دار الشفـــا
٦ -	المتوسطة السادســة		النزله اليمانية - بجوار شبك الهاتـــف
٧ -	المتوسطة السابعـــة		الكندرة - خلف عمائر الكعكـــى
٨ -	المتوسطة الثامنـــة		حي الثغر - خلف ثلاجة حامد ســـراج
٩ -	المتوسطة التاسعـــة		الرويس - خلف اللونـــابـــارك
١٠ -	المتوسطة العاشـــرة		غليل - برحة بنـــــدر
١١ -	المتوسطة الحادية عشر		حي العزيزية - شرق مصنع المكرونة امام منزل العمده
١٢ -	المتوسطة الثانية عشـر		شارع الميناء - أمام بوابة قصر خـــزام
١٣ -	المتوسطة الثالثة عشـر		الرويس - شارع حائـــــل
١٤ -	المتوسطة الرابعة عشـر		الكندرة - جنوب شرطة الكندرة سابقـــا
١٥ -	المتوسطة الخامسة عشـر		النزله الشرقيه - جنوب مدارس الثغـــر
١٦ -	المتوسطة السادسة عشر		طريق الجامعة الخلفي - برحة متعـــب
١٧ -	المتوسطة السابعـة عشر		المساعدية - مخطط بقشـــــان
١٨ -	المتوسطة الثامنة عشـر		حي الروضة - ش النهضة الاسلاميـــة
١٩ -	المتوسطة التاسعة عشر		ش/ التوبة - خلف الاسكان - الشرفيـــة
٢٠ -	المتوسطة العشـــرون		حي الثغر - خلف ثلاجة ســـراج
٢١ -	= الواحد والعشـرون		حي البوادى - شرق مصنع الاسمنـــت
٢٢ -	= الثانى والعشـرون		النزله اليمانية - خلف مسجد شاهـــر

يتبع/ ..

الرقم	المدرســــة	رقم الهاتــف	العنــــــوان
٢٣	المتوسطة الثالثة والعشرون		حي الروابي - جنوب بلدية الجامعــة
٢٤	= = الرابعة والعشــرون		بني ملك - مخطط الامير متعــب
٢٥	= = الخامسة والعشــرون		حي الجامعة - أمام دكاكين الامير متعــب
٢٦	= = السادسة والعشرون		حي الاستاد الرياضي ك ٧ امام مركز التدريــب
٢٧	= = السابعــة والعشرون		حي النزهة - شمال مخطط بغلــف
٢٨	= = الثامنة والعشــرون		حي العزيزية - خلف مبنى بلدية العزيزيــة
٢٩	= = التاسعة والعشــرون		كيلو ١٤ طريق مكه بجوار العين العزيزيــة
٣٠	= = الثلاثــون		غليل بجـــوار برحة بنـــدر
٣١	= = الحادية والثلاثون		حي مشرفه ش/الصحافة - شمال هاتف مشرفــة
٣٢	= = الثانية والثلاثــون		حي البوادي - شرق مركز الاســلام
٣٣	= = الثالثة والثلاثــون		حي السلامه مخطط النافــعي
٣٤	= = الرابعة والثلاثــون		حي النزهة - سكن منسوبي الداخلية بجــده
٣٥	= = الخامسة والثلاثون		وهي من المدارس المستجدة لهذا العام ١٤٠٦/١٤٠٧هـ كيلو٦ بجوار الرابطة الاسلامية.
٣٦	= = السادسة والثلاثون		طريق مكه كيلو ١٤
٣٧	= = السابعــة والثلاثون		حي الصفــا
٣٨	= = الثامنة والثلاثــون		حي القويــزه
٣٩	= = التاسعة والثلاثــون		حي البوادي
٤٠	= = الأربعــون		النزلة الشرقيــة
٤١	= = الحادية والأربعون		سكن الحرس الوطنــي
٤٢	متوسطة ذهبــان		
٤٣	متوسطة الدفاع الجـوي		
٤٤	= = القاعدة البحريــة		
٤٥	= = تحفيظ القــرآن		
٤٦	مركـز التفصيــل		

اعــداد /　　　　　　　　　　　　　　　　يعتمد / مديـرة التوجيه التربوي

الملحق رقم (٩)

محكمو صدق محتوى الجزء الثاني من الاستبانة

(الخاص بصعوبات العمل الاداري)

(١) الدكتور/ إبراهيم الماحـــــي .

(٢) الدكتور/ جـويـبر الثبيـــــتي.

(٣) الدكتور/ ســـــلطان مقصــــود.

(٤) الدكتور/ ســـــهيل قاضــــــي.

(٥) الدكتور/ عبد الله الحميـــــدي.

(٦) الدكتور/ علـي الـزهـرانــــي.

(٧) الدكتور/محمــــد الوذينانــــي.

(٨) الدكتور/ محمـــــد عائـــــــد.

(٩) الدكتور/ مســـعود القرشـــي.

(١٠) الدكتور هاشـــــم حريـــري.

ملحق رقم (١٠)

استبيان فى أنماط القيـــــادة

ترجمه بتصرف د. عبدالبارى دره (*)

اهتمام القيادة بالعمل (الانتاج) Concern for Task of Production

اهتمام القيادة بالناس Concern for People

وأسلوب القيادة Leadership Style

العبارات التالية تصف مظاهر من سلوك القادة. أجب عن كل عبارة طبقـــــا للاسلوب الذى ستنتهجه كقائد مجموعة، ضع دائرة حول واحدة من الاستجابات التالية التى تصف سلوكك فى موقف ما (دائما) (كثيرا)، (أحيانا)، (نادرا)، (مطلقا)

اذا كنت مشرفا على مجموعة عمل :

١ - فاننى أصر على أن أكون المتحدث باسم المجموعة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢ - فاننى سأشجع العمل الاضافى للمحافظة على مستوى الانتاج :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٣ - فاننى سأعطى حرية كبيرة لأعضاء المجموعة عند ممارسة أعمالهم :

دائما كثيرا أحيانا نادرا ملطلقا لا

٤ - فاننى سأشجع استخدام اجراءات موحدة فى أداء الأعمال :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٥ - فاننى سأسمح لأعضاء المجموعة بأن يحكموا عقولهم فى حل المشكلات الـــــتى يواجهونها :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

(*) William Pfeiffer & John E.Jones. A handbook of Structured Experiences for Human Relations Training, Vol,1(Lowa City, University Associates Press, 1974, pp. 7-12.

٦ - فاننى سأركز على أن تكون مجموعتنا متقدمة للمجموعات الأخرى بالمنافسة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٧ - فاننى سأصر على تمثيل المجموعة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٨ - فاننى سأستحث أعضاء المجموعة على جهد أكبر :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٩ - فاننى سأجعل من المجموعة مجالا لاختبار أفكارى :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٠- فاننى سأترك لأعضاء المجموعة الحرية فى أن يقوموا بالطريقة التى يرون انهـــا أحسن الطرق للانجاز :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١١- فاننى سأبذل قصارى جهدى لأحصل على ترقية :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٢- فاننى سأسمح ببعض التأجيل والفوضى فى أداء الاعمال :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٣- سأتحدث باسم المجموعة فى حضرة زائرين لنا :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٤- فاننى سأجعل العمل يسير بخطوات سريعة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٥- فاننى سأسمح لأعضاء المجموعة بالتسيب فى أداء عمل ما :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٦- فانني سأسوى الخلافات عندما تظهر فى المجموعة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٧- فانني سأسمح بالتفصيلات أن تفرقني :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٨- فانني سأمثل المجموعة فى المؤتمرات والاجتماعات الخارجية :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

١٩- فانني سأتردد فى اعطاء المجموعة أية حرية فى العمل :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٠- فانني سأقرر ماذا وكيف يقوم أعضاء المجموعة بأعمالهم :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢١- فانني سأحث أعضاء المجموعة على مزيد من الانتاج :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٢- فانني سأمنح بعض أعضاء المجموعة سلطة يمكن لى أن أحتفظ بها لنفسى :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٣- فان الامور ستنتهى الى حيث توقعت لها أن تنتهى :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٤- فانني سأسمح لأعضاء المجموعة بقدر كبير من المبادأة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٥- فانني سأحدد لكل عضو من أعضاء المجموعة عملا محددا يقوم به :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٦- فانني سأكون على استعداد لاحداث تغييرات فى ممارسات المجموعة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٧- فاننى سأطلب الى أعضاء المجموعة لأن يعملوا بجد ومثابرة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٨- فاننى سأضع ثقتى فى أعضاء المجموعة لأن يمارسوا حقهم فى التفكير والحكم على الأمور :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٢٩- فاننى سأضع جدولا زمنيا لانتهاء عمل كل عضو من أعضاء المجموعة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٣٠- فاننى سأرفض تفسير ومناقشة أعمالى :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٣١- فاننى سأقنع الآخرين أن أفكارى هى لصالحهم :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٣٢- فاننى سأسمح لاعضاء المجموعة أن تسير بالسرعة التى يرونها فى انجاز أعمالهم :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٣٣- فاننى سأحث أعضاء المجموعة على أن يتفوقوا ويبزوا ما كانوا قد سجلوه من انجازات من قبل :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٣٤- فاننى سأتصرف دون أن أستشير أعضاء المجموعة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

٣٥- فاننى سأطلب الى أعضاء المجموعة أن يتبعوا قواعد وتنظيمات محددة مقننة :

دائما كثيرا أحيانا نادرا مطلقا لا

الاسم : ....

العلامة فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل أو الانتاج : ....

العلامة فيما يتعلق بالاهتمام بالناس : ....

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقـم (١١)

أختي مديرالمدرسة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته . . وبعد :

هذه الاستبانة تهدف الى جمع بعض المعلومات لاستخدامها في بحـث علمي لاستكمال درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

واجابتك على أسئلة هذه الاستبانة عامل أساسي لنجاح هذا البحث . لـذا فان الباحثة تأمل منك الاجابة على هذه الأسئلة وتوخي الدقة والصراحة في الاجابة .

وثقي أن هذه الاستبانة ستكون سرية للغاية ولن يطلع عليها أحدى سـوى الباحثة .

شاكرة لك حسن تعـاونك .

الباحثـة

فايزة دياب الغرابلـي

أولا : بيانات أوليه :

السن :

المؤهل الدراسى :

جامعة	( )
كلية	( )
ثانوى	( )
معهد معلمات	( )

مؤهل آخر ....

التخصص :

تربوى ( )   غير تربوى ( )

عدد سنوات الخبرة فى التدريس : ....

عدد سنوات الخبرة كمديرة مدرسة : ....

ثانيا : الاستبانة :

الجزء الأول :

العبارات التالية تصف بعض مظاهر السلوك القيادى للمديرة ، اقرئى كل عبارة بدقة ، ثم ضعى اشارة (✓) تحت واحدة من الاستجابات المقابلة للعبارة ، والتى تصف سلوكك فى موقف ما :

م	العبـــــــــارة	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	لا مطلقا
	اذا كنت مديرة مدرسة					
١	فاننى أصر على أن أكون المتحدثة باسم الهيئة المدرسية .					
٢	فاننى سأشجع العمل الاضافى للمحافظة على مستوى الانتاج .					
٣	فاننى سأعطى حرية كبيرة لأعضاء الهيئة التدريسية عند ممارسة أعمالهن .					
٤	فاننى سأشجع استخدام خطة موحـــدة فى أداء الاعمال .					
٥	فاننى سأسمح لأعضاء الهيئة بأن يحكمن عقولهن فى حل المشكلات التى يواجهنها					
٦	فاننى سأركز على أن تكون هيئتنـــــــا التدريسيه فى مقدمة الهيئات التدريسيه .					
٧	فاننى سأصر على تمثيل الهيئـــــــــة التدريسيه .					
٨	فاننى سأستحث أعضاء الهيئة التدريسيه على بذل جهد أكبر .					
٩	فاننى سأجعل من الهيئة التدريسيه مجالا لاكتشاف ما اذا كانت الاساليب الاداريه التى استخدمها مناسبة .					

* يقصد بأعضاء الهيئة التدريسية المدرسات والاداريات .

م	العبـــــارة	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	لا مطلقا
١٠	فاننى سأترك لأعضاء الهيئة التدريسيه الحرية فىأن يقمن بأعمالهن بالطريقـة التى يرين أنها أحسن الطرق للانجاز.					
١١	فاننى سأبذل قصارى جهدى لأحصــل على ترقية .					
١٢	فاننى سأسمح ببعض التأجيل والغموض فى أداء الاعمال.					
١٣	فاننى سأتحدث باسم الهيئة التدريسيه فى حضور الزائرات لنا .					
١٤	فاننى سأجعل العمل يسير بخطــوات سريعة .					
١٥	فاننى سأسمح لاعضاء الهيئة بالتسيب فى أداء عمل ما .					
١٦	فاننى سأسوى الخلافات عندما تظهر فى الهيئة التدريسيه .					
١٧	فاننى سأسمح لتفصيلات المشكلـــة أن تشغل معظم وقتى .					
١٨	فاننى سأمثل الهيئة التدريسية فـــى الاجتماعات التربوية والتى تعقد خـــارج المدرسة .					

م	العبـــــارة	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	لا مطلقا
١٩	فاننى سأتردد فى اعطاء الهيئـــــة التدريسيه أية حرية فى العمل .					
٢٠	فاننى سأقرر ماذا وكيف يقمن أعضـــاء الهيئة التدريسيه بأعمالهن .					
٢١	فاننى سأحث أعضاء الهيئة التدريسيه لمزيد من الانتاج .					
٢٢	فاننى سأمنح بعض أعضاء الهيئـــــة التدريسيه سلطة يمكن لى أن احتفـــظ بها لنفسى .					
٢٣	فان الامور ستنتهى الى حيث توقعت لها أن تنتهى .					
٢٤	فاننى سأسمح لاعضاء الهيئة التدريسية بقدر كبير من المبادرة .					
٢٥	فاننى سأحدد لكل عضو من أعضاء الهيئه التدريسيه عملا محددا تقوم به .					
٢٦	فاننى سأكون على استعداد لاحـــداث تغييرات فى ممارسات الهيئة .					
٢٧	فاننى سأطلب من أعضاء الهيئة التدريسيه أن يعملن بجد ومثابرة .					

م	العبـــارة	دائما	كثيرا	أحيانا	نادرا	لا مطلقا
٢٨	فاننى سأضع ثقتى فى أعضاء الهيئــــة التدريسية لأن يمارسن حقهن فــى التفكير والحكم على الأمور .					
٢٩	فاننى سأضع جدولا زمنيا لانتهاء عمـل كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسيه .					
٣٠	فاننى سأرفض تفسير ومناقشة أعمالى .					
٣١	فاننى سأقنع الأخريات أن افكارى هـى لصالحهن .					
٣٢	فاننى سأسمح لاعضاء المجموعة أن يسرن بالسرعة التى يرينها فى انجاز اعمالهن .					
٣٣	فاننى سأحث أعضاء الهيئة أن يتفوقن على ماكن قد سجلنه من انجازات من قبل .					
٣٤	فاننى سأتصرف دون أن أستشير أعضاء الهيئة التدريسيه .					
٣٥	فاننى سأطلب الى أعضاء الهيئة التدريسيه أن يتبعن قواعد وتنظيمات محددة مقننة .					

الجزء الثانى :

كل عبارة من العبارات التالية تمثل صعوبة قد تواجهك فى عملك كمديرة مدرسة ، اقرئى كل عبارة بدقة ، ثم ضعى اشارة (✓) فى المكان المناسب أمام العبارة حسب درجة الصعوبة :

م	العبـــاره	لا أجد صعوبه	صعوبة بسيطة	صعوبة متوسطة	صعوبة شديدة	صعوبة بالغة الشدة
	أجد صعوبة فى الحد من :					
١	تدنى مستوى أداء بعض المعلمات فى التدريس .					
٢	قلة اهتمام المعلمات بتحضير الدروس					
٣	قلة مشاركة المعلمات فى الأنشطة المدرسيه .					
٤	قلة مساهمة المعلمات فى مجالس الأمهات .					
٥	مخالفة المعلمات للتعليمات الصادرة عن ادارة المدرسة .					
٦	الغياب المتكرر للمعلمات دون أسباب مقنعة .					

م	العبـــاره	لا أجد صعوبه	صعوبة بسيطة	صعوبة متوسطة	صعوبة شديده	صعوبة بالغة الشدة
٧	تأخر المعلمات عن مواعيـــد الحضور الى المدرسة .					
٨	تأخر المعلمات عند بدايـــة الحصص الدراسيه .					
٩	اختلاف المعلمات عند وضـــع الجدول المدرسى .					
١٠	طلب بعض المعلمات للنقل الى مدارس أخرى أثناء العام الدراسى					
١١	قلة التعاون بين المعلمات					
١٢	الخلافات بين بعض المعلمات وزميلاتهن فى العمل .					
١٣	الخلافات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة					
١٤	شكوى بعض الطالبات من ســوء معاملة المعلمات لهن .					
١٥	اهمال بعض الاداريات فـــى عملهن .					

صعوبة بالغة الشدة	صعوبة شديده	صعوبة متوسطة	صعوبة بسيطة	لا أجد صعوبه	العبــاره	م
					مخالفة بعض الاداريـــات للتعليمات الصادرة عن ادارة المدرسة .	١٦
					الغياب المتكرر للاداريات	١٧
					تأخر بعض الاداريات عـــن مواعيد الحضور الى المدرسه	١٨
					طلب بعض الاداريات للنقــل مدارس أخرى أثناء العـــام الدراسى .	١٩
					قلة تعاون بعض الاداريـــات مع زميلاتهن فى العمل .	٢٠
					الخلافات بين بعض الاداريات وزميلاتهن فى العمل .	٢١
					الخلافات بين بعض الاداريات ومديرة المدرسة .	٢٢
					اهمال الطالبات للواجبـــات المدرسيه .	٢٣
					شكوى المعلمات من عـــدم احضار الطالبات للكتـــب والادوات المدرسيه .	٢٤

م	العبـــارة	لا أجد صعوبة	صعوبة بسيطة	صعوبة متوسطة	صعوبة شديدة	صعوبة بالغة الشدة
٢٥	قلة مشاركة الطالبات فى الانشطة المدرسية					
٢٦	عبث بعض الطالبات بأثاث المدرسة والأدوات والوسائل والكتابة على الجدارن					
٢٧	الفوضى التى تحدثها الطالبات أثناء الدخول أو الخروج من المدرسة					
٢٨	مخالفة بعض الطالبات للزى الرسمى الخاص بالطالبات .					
٢٩	غياب بعض الطالبات عن المدرسة دون عذر .					
٣٠	هروب الطالبات من بعض الحصص الدراسية .					
٣١	تأخر الطالبات عن مواعيد الحضور الى المدرسة .					
٣٢	الخلافات بين بعض الطالبات فى المدرسة .					
٣٣	قلة استجابة أمهات الطالبات عند استدعائهن للحضور الى المدرسة لامر يتعلق ببناتهن .					

م	العبــاره	لا أجد صعوبه	صعوبة بسيطة	صعوبة متوسطة	صعوبة شديدة	صعوبة بالغة الشدة
٣٤	قلة استجابة أمهات الطالبـات عند دعوتهن للحضور الــى مجالس الامهات .					
٣٥	صعوبة التعامل مع أمهــات الطالبات نتيجة لأميتهن .					
٣٦	صعوبة التعامل مع أمهــات الطالبات نتيجة لتعصبهــن لآرائهن .					

الملحق رقم (١٢)

درجات الاهتمام بكل من العمل والعاملات للعينة التجريبية
في فترتين مختلفتين

الرقم	درجة الاهتمام بالعاملات في الفترة الاولى س١	 في الفترة الثانية ص١	درجات الاهتمام بالعمل في الفترة الاولى س١	 في الفترة الثانية ص١
١	٦	٥	١٠	٨
٢	٤	٥	١٥	١٣
٣	٦	٥	١٥	١٥
٤	٥	٦	١٧	١٧
٥	٦	٨	١٢	١٣
٦	٦	٦	١٦	١٧
٧	٨	٨	١٤	١٦
٨	٦	٣	١٤	١٧
٩	٤	٥	١٢	١١
١٠	٨	٧	١٥	١٤
١١	٩	٩	١٥	١٢
١٢	٧	٧	١٤	١١
المجموع	٧٥	٧٤	١٦٩	١٦٤

المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية :

- القرآن الكريم .
- أبو النيل ، محمود السيد : علم النفس الاجتماعي ، الجزء الثاني ، الطبعة الرابعة ، دار النهضة العربية ، بيروت، ١٩٨٥م.
- اسماعيل ، خميس السيد : السلوك الاداري ، دار الهناء للطباعة،بغداد ، ١٩٨١م.
- الأحمدي ، علي حامد : العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية الاتصال التربوي بمدارس مكة المكرمة كما يدركها المعلمون ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٥هـ.
- الترمزي ، محمد بن عيسى : سنن الترمزي ، ترتيب أحمد شاكر . الجزء الرابع . د ت.
- الجبهان ، سليمان عبد الرحمن : الادارة والعلاقات الانسانية ، الطبعة الاولى ، تهامة ، جده ، ١٩٨٥م.
- الحقيل ، سليمان عبد الرحمن : الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية ، دار عالم الكتب ، الرياض ، ١٤٠٦هـ.
- الحوراني ، غالب صالح : تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في مدينة عمّان ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية ، ١٩٨٤م.
- الدايل ، عبد الرحمن سليمان : الادارة المدرسية مفهومها ودورها في

العملية التعليمية والتربوية ، مجلة التوثيق التربوي ، مركز المعلومات الاحصائية والتوثيق التربوي ، وزارة المعارف ، الرياض ، العدد التاسع والعشرون ، ١٩٨٨م .

- الدويك ، تيسير ، وآخرون : أسس الادارة التربوية والاشراف التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، د . ت.

- الرئاسة العامة لتعليم البنات : اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس البنات ، المرحلتين المتوسطة والثانوية، الرياض، ١٤٠٠هـ.

- السيد ، فؤاد البهي : علم النفس الاحصائي ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٨م .

- الشيبي ، حميد عبد المجيد : الموقف المؤثر للقائد الاداري وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة ، مجلة كلية العلوم الادارية ، المجلد الثامن ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٩٨٢م.

- الصغير ، موضى عبد الرحمن : أنماط القيادة الادارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٤هـ.

- الطوالبه ، محمد عبد الرحمن : أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الادارة والمعلمين وفي تصور المعلمين لفعالية الادارة في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، ١٩٨٢م.

- الطوباسي ، عادل حسين : واقع الممارسات الادارية المدرسية في الأردن ، رسالة دكتوراه ، جامعة القدّيس يوسف ، بيروت ، ١٩٨٠م.

- العسقلاني ، أحمد بن حجر : فتح الباري بشرح صحيح البخاري ،

تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، محب الدين الخطيب ، الجزء الثالث عشر ، دار المعرفة ، بيروت ، ١٣٧٩هـ.

- الفايدي ، حامد عبد العزيز : النمط القيادي لمدير المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين (دراسة ميدانية في المدارس ا لمتوسطة بالمدينة المنورة) ، دراسة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية بالمدينة المنورة ، ١٤٠٧هـ.

- القحطاني ، عبد الرحمن محمد : القيادة الادارية وأساليبها ، مجلة كلية الملك خالد العسكرية ، الرياض ، العدد الثامن عشر ، السنة الخامسة ، ذو القعدة ، ١٤٠٧هـ.

-المصري ، سعيد محمد : أساسيات في دراسة الادارة العامة ، الطبعة الثالثة ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٨٣م.

-المنيف ، ابراهيم عبد الله : الادارة (المفاهيم الأسس المهام) ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٣م.

- الهوّاري ، سيّد : المدير الفعّال (دراسة تحليلة لأنماط المديرين) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م.

-بابكر ، عفاف محمود : العلاقة بين نمط القيادة وتحقيق الاحتياجات الاجتماعية من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٨هـ.

- باغازي ، محمد سالم : الأنماط الادارية بمدارس مكة المكرمة المتوسطة وأثرها على المعلم ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٣هـ.

- بدر ، حامد أحمد : السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢م .

- بستان ، أحمد عبد الباقي، حسن جميل طه : مدخل إلى الادارة التربوية، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣م.
- بطاح ، أحمد : تأثير نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية ومؤهله وخبرته على علاقات المعلمين الشخصية وإتجاهاتهم التعليمية نحوالطلاب في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، ١٩٧٩م .
-جوهر ، صلاح الدين : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٤م.
- حسان ، حسن محمد ، عبد العاطي أحمد الصياد : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، العدد السابع عشر ، السنة السادسة ، ١٤٠٦هـ.
- حمزه ، مختار ، رسمية على خليل : السلوك الاداري ، دار المجمع العلمي جده ، ١٩٧٧م.
- دره ، عبد الباري : تقنيات إدارية حديثة ، دار الجيل ، مكتبة المحتسب ، بيروت ، عمّان ، ١٩٨٥م.
- درويش ، عبد الكريم ، ليلا تكلا : أصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م.
- دواني ، كمال ، عيد ديراني : العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن ، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربية ، الجامعة الأردنية ، المجلد الحادي عشر ، العدد السادس ، ١٩٨٤م.

- دواني ، كمال : دراسة واقع السلوك الاداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الاردن (بحث غير منشور)، الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦م .

- زيدان ، محمد مصطفى : معجم المصطلحات النفسية ، دار الشروق ، جده ، ١٩٧٩م.

- سالم ، فؤاد الشيخ ، وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة ، الجامعة الاردنية ، عمان ،د ت.

- سليمان ، عرفات عبد العزيز : دراسة ميدانية لبعض المتغيرات المرتبطة بالادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية، مركزالبحوث التربوية والنفسية ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، ١٤٠٤هـ.

- سليمان ، عرفات عبد العزيز : إستراتيجية الادارة في التعليم ، الطبعة الثانية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٥م.

- سمعان ، وهيب ، محمد منير مرسي : الادارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٥م.

- ضرار ، قاسم : القيادة الادارية، مجلة الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، العدد الثاني ، محرم ، ١٣٩٦هـ.

-عبد الهادي ، حمدي أمين : الفكر الاداري الاسلامي والمقارن ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٦م.

- عبد الهادي ، محمد أحمد : الادارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، دار البيان العربي ، جدة ، ١٩٨٤م.

- عبيدات ، ذوقان ، وآخرون : البحث العلمي ، دار الفكر، عمان ، ١٩٨٨م.

- عريف ، فاطمه عبد الله : مشكلات الادارة في المرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ،

مكة المكرمة ، ١٤٠٠هـ.

- علاّقي ، مدني عبد القادر : الإدارة (دراسة للوظائف والقرارات الادارية) تهامة ، جده ، ١٤٠١هـ.

- علي ، زينب محسن : العلاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة والشعور بالأمن لدى المعلمات ، دراسة ميدانية لمدارس البنات الثانوية بالرياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية، ١٤٠٤هـ .

- فهمي ، منصور ، أمين الضرغامي : القيادة الادارية ، مجلة الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جده ، العدد الثاني ، محرم ، ١٣٩٦هـ .

- فوكس ، جيمس هارلود ، وآخرون : الادارة المدرسية مبادئها وعملياتها ، ترجمة : وهيب سمعان ، الطبعة الثالثة ، مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣م.

- قادري ، عبد الله أحمد : الشورى ، دار المجتمع ، جده ، ١٤٠٦هـ .

- كنعان ، نواف : القيادة الادارية ، الطبعة الثانية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٢م .

- محضر ، حسين عبد الله : الجديد في الادارة المدرسية ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، جده ، ١٤٠٣هـ .

- مرسي ، محمد منير : الادارة التعليمية ، الطبعة الثانية عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٢م.

- مصطفى ، صلاح عبد الحميد : الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار المريخ ،الرياض ، ١٩٨٧م.

- مطاوع ، ابراهيم عصمت ، أمينة أحمد حسن : الأصول الادارية للتربية دار الشروق ، جده ، ١٩٨٢م.

- مكتب التربية العربي لدول الخليج : مشكلات الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربي (دراسة ميدانية) . الرياض ، ١٤٠٤هـ.

- منصور ، محمد حامد : الادارة المدرسية كقيادة تربوية ، مجلة التوثيق التربوي، العددان ١٧، ١٨، وزارة المعارف،١٣٩٩هـ .

- منقريوس ، رياض ، الادراة المدرسية ، الجزء الثاني ، الطبعة الثالثة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٦٢م.

- نتو ، إبراهيم عباس ، هنري هـ . البرز : المفاهيم الأساسية في علم الادارة ، جون وايلي وأولاده ، نيويورك ، لندن ، ١٩٨٠م.

- هاشم ، زكي محمود : الادارة العلمية ، الطبعة الثالثة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨٠م.

- هاشم ، زكي محمود : الجوانب السلوكية في الادارة ، الطبعة الثالثة ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨١م.

- يس ، محمد حسن ، مدني عبد القادر علاقي : وظائف الادارة ، الطبعة الثالثة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٣م.

مرجع أجنبي :

59 - Dawani, Kamal : Perceived Leadership Style (The realationship of principals 'self preceptions to teachers'' perceptions), National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Volume (4), Number 1, 1986-1987.